

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Pedro Domingos Alves dos Reis

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

A tomada de decisão dos comandantes de polícia em grandes eventos políticos

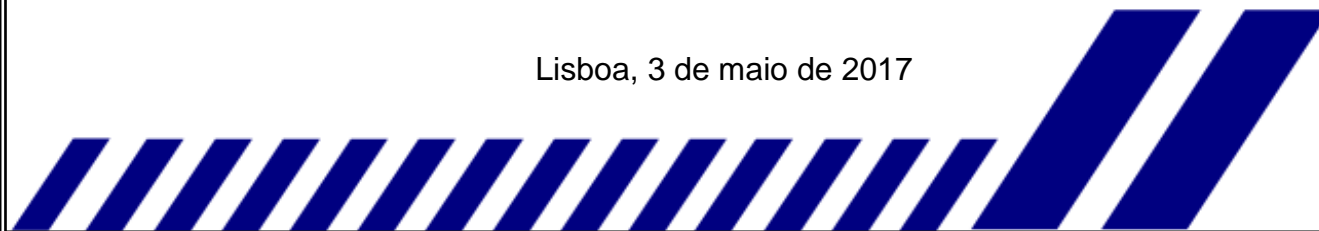
Orientadora

Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Co-orientador

Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras

Lisboa, 3 de maio de 2017





Pedro Domingos Alves dos Reis

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

A TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES DE POLÍCIA EM GRANDES EVENTOS POLÍTICOS

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais e Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras.

Aos meus pais e avós,

Agradecimentos

Ao Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela transmissão de valores e pelos 5 anos de formação.

À Professora Doutora Lúcia Pais e ao Sr.Intendente Felgueiras por terem aceite orientar-me, pelo empenho, rigor, paciência e entusiasmo que demonstraram durante a orientação deste trabalho.

Aos meus orientadores de estágio, Sr. Subcomissário João Freire e Sr. Subcomissário Tiago Leal, sobretudo pela paciência, preocupação, disponibilidade e ensinamentos transmitidos ao longo de todo o estágio.

Ao Subcomissário Ângelo Afonso e Subcomissário Luís Santos.

À minha madrinha, Assunção de Matos, Lena e Ana.

Ao XXIX CFOP.

A todos os meus amigos.

Aos meus avós.

Aos meus pais, por todo o apoio, incentivo e amor incondicional.

Epígrafe

“The real decision is measured by the fact that you took action. If there is no attitude then you really have not decided.”

Anthony Robbins

Resumo

O decisor policial apresenta limitações como qualquer outro ser humano, enfrentando no seu cotidiano situações complicadas que exigem decisões rápidas, condicionadas por pressão de tempo, *stress* e falta de conhecimento. A sua ação é desenvolvida em ambientes complexos e incertos, afetando a si mesmo e às pessoas que o rodeiam. De modo a ultrapassar as situações de incerteza e a processar o grande fluxo de informação com que se depara, adota estratégias, ou atalhos cognitivos, almejando a resolução dos problemas, que podem conduzir a erros e enviesamentos nas avaliações e decisões tomadas. O decisor, conhecendo os limites da mente humana e incapacitado de alcançar decisões ótimas e ideais, propõe-se a atingir soluções suficientemente satisfatórias. Assim, desenvolveu-se um estudo qualitativo, em contexto naturalista, sobre a tomada de decisão policial acompanhando três eventos políticos, com o objetivo de se compreender o processo de tomada de decisão policial. Os dados foram recolhidos através de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação de protocolos *Think Aloud*, que foram submetidos a análise de conteúdo. Os resultados sugerem que a experiência aliada ao conhecimento do decisor são fulcrais no processo de tomada de decisão. Para além disso, o decisor utiliza várias estratégias ao longo das diferentes fases do policiamento, nomeadamente, avalia cursos de ação, pesquisa, gere e transmite a informação relevante, bem como analisa pistas informativas e antecipa cenários, através de recordações e expectativas relativas a experiências passadas.

Palavras-chave: tomada de decisão; polícia; policiamento; grandes eventos políticos; tomada de decisão naturalista.

Abstract

A police decision maker has limitations just like any other human being and is faced, on a daily basis, with difficult situations that require quick decisions, constrained by time pressures, stress and lack of knowledge. His action evolves around complex and uncertain environments, which affects himself and the people around him. In order to overcome situations of uncertainty and to process the large flow of information received, he adopts strategies, or cognitive shortcuts, aiming at solving problems, which lead to errors and biased evaluations and decisions. The decision maker, aware of the limits of the human mind and unable to take optimal and ideal decisions, sets himself to reach sufficiently satisfactory solutions. Thus, a qualitative study was settled, in a naturalistic context, on police officers' decision making during three political events, with a view to better understanding the process of decision making in the policing context. Data were collected through documentary research, field observation and the application of *Think Aloud* protocols, which were submitted to a content analysis. The results suggest that experience, combined with the decision maker's knowledge, is essential to the decision making process. Furthermore, the decision maker uses several strategies throughout the different stages of policing, including evaluations of courses of action, research, management and transmission of relevant information, as well as analysis of informative clues and the anticipation of scenarios, through memories and expectations from past experiences.

Keywords: decision making; police; policing; major political events; naturalistic decision making.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento temático.....	3
1. Teorias da Decisão	3
1.1. Racionalidade Ilimitada	3
1.2. Racionalidade Limitada	6
1.3. Teoria dos Prospektos	8
1.4. Heurísticas e Vieses	10
1.5. A decisão em contexto naturalista.....	14
1.5.1. O Modelo da Primeira Opção Reconhecida, a incerteza e o erro	17
2. Emoções	19
3. Tomada de decisão em contexto policial.....	22
3.1. O direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão	23
3.2. O escrutínio da atividade policial	25
3.3. Grandes eventos políticos.....	26
4. Formulação do Problema de Investigação	28
Capítulo II - Método	30
1. O enquadramento	30
2. O estudo descritivo	30
3. Participantes	32
4. <i>Corpus</i>	32
5. Instrumentos de recolha de dados	33
5.1. Observação	33
5.2. <i>Think Aloud</i>	34
5.3. Pesquisa Documental	35
6. Instrumentos de análise de dados: análise de conteúdo	35
7. Procedimento.....	37
Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados	39
1. Caracterização das categorias.....	39
1.1. Estudo 1.....	39
1.2. Estudo 2.....	41
1.3. Estudo 3.....	43
1.4. Estudo 4.....	45
1.5. Estudo 5.....	46

2. Relação entre os estudos.....	48
3. A experiência e gestão da informação	51
4. Estudo comparativo.....	52
5. Discussão geral dos resultados.....	55
Capítulo IV – Considerações Finais	58
Referências	61
Anexos	74

Índice Anexos

Anexo 1 - Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos de manifestações, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação	75
Anexo 2 – Grelha categorial Planeamento.....	76
Anexo 3 – Grelha categorial Auxiliar Prático de Ordem Pública.....	79
Anexo 4 – Grelha categorial Observação.....	82
Anexo 5 – Grelha categorial <i>Think Aloud</i>	85
Anexo 6 – Grelha cateogial Relatório de Ordem Pública.....	88
Anexo 7 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do Planeamento	91
Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do Auxiliar Prático de Ordem Pública	92
Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da Observação.....	93
Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do <i>Think Aloud</i>	94
Anexo 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do Relatório de Ordem Pública.....	95
Anexo 12 – Fundição dos gráficos de ficheiros de dados.....	96

Índice de Figuras

Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento.....	39
Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Auxiliar Prático de Ordem Pública.....	41
Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação.	43
Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial <i>Think Aloud</i>	45
Figura 5. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatório de Ordem Pública.....	47

Introdução

O ser humano está constantemente a tomar decisões no seu quotidiano, influenciando fortemente não apenas a sua vida, como também a vida dos outros que se relacionam ou dependem dele. Da mesma forma, os elementos policiais tomam decisões diariamente, tornando-se pertinente o estudo sobre a tomada de decisão policial.

O estudo inicial desta temática era fundamentado em teorias clássicas de racionalidade, sendo o ser humano encarado como um ser ideal, possuidor de meios e capacidades cognitivas ilimitadas para recolha e tratamento de informação. No entanto, sabemos hoje, através da generalidade dos estudos relativos à tomada de decisão, que estas capacidades não estão ao nosso alcance. O ser humano não tem acesso, nem consegue processar toda a informação sobre um determinado assunto. Muitas vezes é deparado com situações complexas, que exigem respostas rápidas, estando condicionado desde logo às restrições ambientais, o que o levam à tomada de decisões meramente satisfatórias. Deste modo, de forma a colmatar essas limitações, o decisor recorre a estratégias de simplificação, que envolvem pouca estimativa e ignoram informação, levando a decisões mais rápidas e precisas (Goldstein & Gigerenzer, 2009).

A Tomada de Decisão Naturalista (*naturalistic decision making*) contribuiu significativamente para compreender a forma como os indivíduos tomam decisões em ambientes reais, complexos, dinâmicos e em condições de incerteza, ajudando assim a estudar e compreender o comportamento humano (Klein, 2008). Nesta medida, com o intuito de compreender como é que os decisores policiais experientes tomam decisões complexas em ambientes instáveis, os investigadores acompanharam estes elementos no terreno, na resolução das suas tarefas, observando os acontecimentos por perto, o que permitiu descrever os factos de forma pormenorizada.

O estudo descritivo que se apresenta, enquadra-se numa linha de pesquisa criada no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, que desenvolve investigação sobre a tomada de decisão e atividade policial, no âmbito de grandes eventos. A presente dissertação surge com o intuito de explorar e aprofundar conhecimentos relativamente aos processos cognitivos que se encontram na base da tomada de decisão policial, por parte de decisores policiais experientes, replicando os estudos de Afonso (2015) e de Luís (2016), os quais optaram também por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

O primeiro capítulo inicia-se com um enquadramento temático, no qual são explicadas, de forma sintética, as principais teorias e modelos de decisão, bem como os fatores e constrangimentos que estão associados à tomada de decisão. O trajeto feito propõe um

pensamento genérico da evolução das teorias da decisão, tendo como fundamentação a escolha da abordagem naturalista neste estudo, visto que o decisor policial exerce a sua atividade profissional em ambientes problemáticos e complexos. No ponto dois deste capítulo é apresentada uma contextualização da tomada de decisão policial no policiamento de grandes eventos políticos. O primeiro capítulo encerra-se com a formulação do problema de investigação, através do qual se pretende elucidar o leitor sobre as questões a que se procura responder neste estudo.

No segundo capítulo é descrito o método utilizado, bem como a justificação para a sua escolha, tendo em conta os objetivos que nos propusemos cumprir. São ainda caracterizados os participantes, identificado o *corpus* da investigação, descritos os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como o procedimento seguido.

No terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, discutindo-se as suas implicações para a atividade policial. Foi ainda realizado um estudo comparativo com os resultados obtidos por Afonso (2015) e Luís (2016).

Por último, no quarto capítulo são destacadas as conclusões alcançadas, identificadas algumas limitações com que nos deparámos durante a realização do presente trabalho e sugestões para estudos posteriores.

Desta forma, podemos afirmar que esta investigação é pertinente na medida em que pode colmatar lacunas existentes no estudo do tema da tomada de decisão policial. Ao serem aprofundados os conhecimentos acerca desta temática, num primeiro instante, aumentará a compreensão do processo de decisão policial, e, num segundo instante, a qualidade de decisão policial, o que posteriormente, pode vir a contribuir para uma melhor qualidade do serviço policial prestado aos cidadãos.

Capítulo I - Enquadramento temático

1. Teorias da Decisão

1.1. Racionalidade Ilimitada

O fenómeno de tomada de decisão tem sido estudado ao longo do tempo em várias áreas científicas, desde a filosofia, economia, psicologia, gestão, entre outras, sendo que, de acordo com Einhorn e Hogarth (1981), os psicólogos poderão ter uma maior contribuição nesta área, pois são mais entendidos no que respeita aos processos psicológicos básicos subjacentes ao juízo e à escolha.

Como refere Bissoto (2007), as questões relacionadas com a tomada de decisão têm origem em bases filosóficas da Antiguidade Clássica e estas estão alicerçadas em processos lógico-rationais regidos por princípios de utilidade. Leitão (1993, p.159) define tomada de decisão como “um fenómeno complexo alicerçado em factos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser reconhecidas através de pura mensuração”. Por outras palavras, uma decisão é um compromisso com uma ação que visa produzir estados de satisfação para os beneficiários da ação, como salienta Yates (2003). “Uma tomada de decisão adequada (...) pressupõe um elevado nível de capacidades básicas de raciocínio” (Adair, 1992, p.170). O modo como as decisões são tomadas varia notavelmente de pessoa para pessoa (Dillon, 1998), sendo que este processo de tomada de decisão depende de vários fatores e pode ser facilmente influenciado.

Numa fase inicial “o modelo clássico da racionalidade veiculava a ideia de que o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados” (Pais, 2001, p.91). Selten (2001, p.14) salienta que “o homem com racionalidade ilimitada é um herói mitológico que conhece as soluções para todos os problemas matemáticos e consegue resolver de imediato todos os problemas computacionais, independentemente da sua complexidade”. Este homem tomava decisões “sem preocupações com limitações de tempo, conhecimento ou capacidades cognitivas” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.729), sendo equiparado a um Deus que detinha todas as informações e capacidades ilimitadas, controlando assim todas as variáveis implicadas na tomada de decisão.

A teoria económica é “uma teoria acerca de como prever uma decisão” (Edwards, 1954, p.380) e defende que “o homem económico tem três características fundamentais: está completamente informado; é racional e altamente sensível a variações” (Edwards, 1954, p.381). Por outras palavras, segundo Edwards (1954) o homem económico tem capacidades infinitas, pois conhece a ação em si e o seu resultado, tendo a capacidade de escolher sempre a melhor alternativa de entre as disponíveis.

Em meados do século XVII, após os movimentos da Reforma e Contra Reforma na Europa surge a teoria da probabilidade que “reconheceu a incerteza irredutível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p.2). Esta teoria veio questionar a teoria económica e as capacidades ilimitadas associadas ao homem económico. A teoria da probabilidade tornou-se “a principal orientação para a razoabilidade” (Gigerenzer & Selten, 2001, p.2) e foi através dela que assuntos como a religião e filosofia, dados como certos, começaram a ser questionados. Houve a “morte do sonho da certeza e o surgimento do cálculo da incerteza” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.728). Mesmo após a constatação de que o conhecimento integral e certo não é possível, o espírito implícito à racionalidade ilimitada sobreviveu, construindo novas concepções em torno da teoria das probabilidades (Todd & Gigerenzer, 2000). Pascal e Fermat, dois matemáticos da época, desenvolveram os seus trabalhos em torno de jogos de dados e apostas (jogos de azar) de modo a conseguirem um valor e uma probabilidade. As suas ideias contribuíram para a criação e desenvolvimento desta teoria.

Na sequência desta nova perspectiva de olhar a racionalidade, surgem as novas teorias da tomada de decisão sob risco. Segundo Suhonen (2007, p.2), “a decisão sob risco significa que as probabilidades do resultado a obter são conhecidas, enquanto na decisão sob incerteza essas probabilidades são desconhecidas” o que significa que a diferença entre risco e incerteza é que o resultado do risco é conhecido, ao contrário do da incerteza (Levy, 1992).

Uma das primeiras teorias da tomada de decisão sob risco foi a Teoria do Valor Esperado que, segundo McDermott (1998, p.15), refere que “o valor esperado de um resultado é igual ao seu ganho, isto é, à sua probabilidade”. De acordo com Edwards (1954, p.391) o valor esperado de um resultado “é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis”. Nesta teoria matemática para lidar com os jogos monetários e com as suas escolhas arriscadas, para que o homem maximizasse os valores esperados, deveria decidir sempre considerando o valor esperado mais elevado (Hardman, 2009).

Todavia, constatou-se que a Teoria do Valor Esperado era falível nos resultados obtidos. “As concepções probabilísticas da mente conduziram a teorias muito elegantes, mas também a problemas espinhosos” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.728). Segundo esta teoria, nas situações de risco, o comportamento observado dos indivíduos era contrário ao das previsões dos resultados em diversas circunstâncias (Edwards, 1954). Devido a essa razão “o valor de determinado pagamento efetuado a alguém não está diretamente relacionado com o seu preciso valor monetário” (McDermott, 1998, p.15).

Em meados do século XVIII, Daniel Bernoulli (1954) demonstrou a falibilidade da teoria do valor esperado através de um problema originado pelo paradoxo de S. Petersburg que consistia num jogo de lançar uma moeda ao ar. Nesse jogo, um jogador poderia pagar qualquer preço para entrar, o que, segundo Suhonen (2007), não corresponderia ao mundo real, porque a maior parte das pessoas apenas apostaria uma pequena parte do seu rendimento. Bernoulli defendeu que não seria racional um indivíduo arriscar a sua fortuna num jogo de cara ou coroa (Heukelom, 2006). Posto isto, defendeu a ideia de que o valor atribuído ao bem não pode ser baseado apenas no seu preço, mas sim no uso que ele oferece à pessoa que paga o preço, tendo em consideração as circunstâncias da própria pessoa (McDermott, 1998).

“Todo o decisor racional numa situação de incerteza decide escolhendo, de entre as alternativas possíveis, aquela que resulta da multiplicação do seu valor de utilidade pelo da sua probabilidade, maximizando a utilidade (e.g., prazer, ganho, vantagem) ou minimizando a desutilidade (e.g., desprazer, perda, desvantagem)” (Oliveira & Pais, 2010, p.133).

Desta forma, Bernoulli sugeriu a alteração do conceito de maximização do valor esperado para maximização da utilidade esperada (Edwards, 1954; Gigerenzer & Selten, 2001).

Bernoulli retratou o início da teoria da utilidade demonstrando que “a utilidade não é apenas uma função linear da riqueza, mas antes uma função subjetiva e côncava da avaliação do resultado” (McDermott, 1998, p.16). “A utilidade resultante de um pequeno incremento de riqueza de uma pessoa é inversamente proporcional à quantidade de bens que já possui” (Bernoulli, 1954, p.25). Neste seguimento surgiu o conceito de utilidade marginal decrescente, que significa que quando existe um aumento do rendimento, a utilidade adicional desse aumento diminui. Este modelo de Bernoulli defende um fenómeno de aversão ao risco (McDermott, 1998), visto que os jogadores preferem receber um resultado certo (mesmo que tenha um valor menor) face a um jogo cujo valor esperado é superior, mas em que o resultado é incerto. Com base na teoria, um jogador prefere jogar um jogo em que ganhará 50 euros certos, do que jogar num jogo de moeda ao ar em que tem probabilidade de ganhar o dobro, mas também pode não ganhar nada.

A teoria da utilidade esperada de Bernoulli ainda sustentava dúvidas em situações de incerteza e foi neste seguimento que von Neumann e Morgenstern marcaram o início do período moderno do estudo da tomada de decisão sob risco (Edwards, 1954). Estes

autores, em 1944, com a publicação do livro *Teoria dos jogos e comportamento económico*, revolucionaram a teoria da utilidade esperada ao propor a noção de revelação de preferências, destacando o papel dos axiomas na maneira de decidir em situações de incerteza e risco (McDermott, 1998). “A maioria destes axiomas assenta na assunção que os indivíduos são racionais e têm as suas preferências bem definidas” (Suhonen, 2007, p.2). Segundo McDermott (1998), von Neumann e Morgenstern usavam as preferências para derivar a utilidade e desta forma revelar ao observador, através do conhecimento dessa utilidade, as preferências de determinado indivíduo. Os axiomas de von Neumann e Morgenstern “não determinam a ordem das preferências das pessoas, mas impõem determinadas restrições sobre as possíveis relações entre o indivíduo e as suas preferências” (McDermott, 1998, p.17).

Os principais axiomas que fundamentam essa teoria são a transitividade, a dominância e a invariância (Frisch & Clemen, 1994; Heukelom, 2006; McDermott, 1998; Slovic, 2000). A transitividade defende que se a opção A é preferida em relação à opção B, e a B é preferida em relação à C, então a opção A será também preferida em relação à C. A dominância pressupõe que se a opção A é melhor que a B em pelo menos um ponto, mesmo sendo igual nos restantes, então a opção A será a preferida. Relativamente à invariância, assume-se que a preferência deve permanecer inalterada independentemente da ordem em que são apresentadas as opções (McDermott, 1998).

Dez anos depois, em 1954, surge a Teoria da Utilidade Subjetiva Esperada, que de acordo com Wu, Zhang e Gonzalez (2007) é a generalização natural da Teoria da Utilidade Esperada, do risco para a incerteza. Esta teoria alarga a utilidade esperada mas não consegue constituir-se como modelo da tomada de decisão, porque segundo Frisch e Clemen (1994) as pessoas possuem limitações cognitivas e na visão de McDermott (1998) não existe uma distinção clara entre aspetos normativos e descritivos.

1.2. Racionalidade Limitada

Na secção anterior acabámos de ver que o homem detinha toda a informação e tomava decisões “sem preocupações com limitações de tempo, conhecimento ou capacidades cognitivas” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.729). Porém, como sabemos, o homem não tem capacidades sobrenaturais e por isso “o decisor nunca dispõe de toda a informação, nem tem capacidades ilimitadas para trabalhá-la toda, para além de que o tempo tem também um limite” (Pais, 2001, pp.91-92) contrariando assim o postulado da Racionalidade Ilimitada.

Maldonato e Dell’Orco (2010) defendem que a mente não consegue reter uma quantidade ilimitada de informação e que apenas tem a capacidade de absorver parte dela.

Assim, não é possível tomar decisões conhecendo todas as alternativas, todas as respostas e todos os valores simultaneamente (Lau, 2003). Os decisores precisam primeiro de pesquisar a informação e isso nem sempre é possível, dado que esta dificilmente estará disponível (Gigerenzer, 2001). Segundo Crozier e Ranyard (1997, p.6) “o conceito de racionalidade limitada incorpora a assumpção básica de que a racionalidade é relativa à capacidade de processamento de informação do decisor”. Posto isto, as teorias comportamentais de decisão possuem “uma visão diferente e limitadora das capacidades cognitivas humanas face à abordagem clássica” (Lau, 2003, p.21).

Simon (1955) propõe uma visão alternativa apresentando a Teoria da Racionalidade limitada que defendia que os indivíduos não têm acesso a toda a informação, possuindo também limites psicológicos no que respeita à capacidade de processamento da informação. O objetivo de Simon ao propor o conceito de racionalidade limitada foi elaborar uma fundamentação teórica que permitisse compreender os processos de tomada de decisão percebendo assim como funciona a cognição humana (Bissoto, 2007). Simon “acreditava que as pessoas não eram necessariamente irracionais, mas demonstravam uma racionalidade limitada” (Polic, 2009, p.80). Nas palavras de Simon (1955) “é impossível para o comportamento de um único indivíduo isolado, alcançar algum grau elevado de racionalidade”. Herbert Simon considerava que “o próprio decisor era uma fonte de constrangimentos que se materializam em limitações de nível cognitivo com tradução na redução significativa da quantidade de informação e alternativas que consegue analisar” (Inácio, 2013, p.19).

Simon (1978) defendia assim dois conceitos centrais para caracterizar a sua teoria de racionalidade limitada: procura e satisfação (*satisficing*). O decisor deve procurar as alternativas para a escolha, caso estas não lhe sejam fornecidas inicialmente (Simon, 1978). “As alternativas de decisão não são dadas, mas sim procuradas, uma após a outra, a longo do processo” (Gigerenzer & Selten, 2001, p.13). O decisor deve procurar soluções satisfatórias o suficiente, em vez de decisões ótimas (Simon, 1990). Muitas vezes não existe uma solução ideal e quando as decisões têm de ser tomadas rapidamente e sob pressão, a estratégia que possibilita uma decisão *satisficing* é a mais observada no comportamento dos decisores (Gigerenzer & Todd, 1999). A escolha *satisficing* permite que o decisor chegue a uma decisão sem ter que percorrer um longo caminho e fazer todo o esforço exigido por outras teorias (Serrano, 2001).

Importa mencionar que o processo de decisão que permite satisfazer suficientemente divide-se em três fases: a primeira corresponde ao processo de pesquisa que é modelado pela procura de informações. Na segunda fase é imposta uma regra de paragem, quando é encontrada uma resposta que satisfaz as expectativas do decisor. A terceira fase consiste na tomada de decisão propriamente dita (Gigerenzer & Selten, 2001).

Simon (1990, p.7), no seu modelo de racionalidade limitada, defende que o “comportamento racional humano é composto por uma tesoura cujas lâminas são por um lado a estrutura ambiental e por outro as capacidades computacionais do actor”. Por outras palavras, segundo Simon (1990, p.17) “para explicar o comportamento do sistema de racionalidade limitada, temos de descrever os processos do sistema e os ambientes aos quais o decisor se estaria a adaptar”. Existiriam assim “dois interlocutores, os limites da mente humana e a estrutura do ambiente em que a mente opera” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.730). Em relação aos limites da mente humana, Todd e Gigerenzer (2000) defendem que os modelos de tomada de decisão devem ser construídos sobre aquilo que de facto sabemos em vez de sobre competências fictícias. Quanto à estrutura do ambiente, esta assume um papel relevante visto que “explica quando e por que é que uma simples heurística resulta: se a estrutura de uma heurística for adaptada a esse ambiente” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.730). Contudo, “mentes com tempo limitado, conhecimento e outros recursos, no entanto, podem ser bem-sucedidas, explorando as propriedades das estruturas existentes nos ambientes onde operam” (Gigerenzer & Selten, 2001, p.4). De acordo com Todd (2001) é adotada assim uma racionalidade ecológica, na qual os homens ajustam o seu comportamento perante a exploração de informação em ambientes naturais de decisão.

1.3. Teoria dos Prospetos

A teoria dos prospetos foi apresentada em 1979 por Daniel Kahneman e Amos Tversky e surgiu como “alternativa à utilidade esperada enquanto teoria de tomada de decisão sob risco” (Levy, 1992, p.171) procurando explicar de que forma são tomadas decisões arriscadas a partir de preferências intuitivas, não atendendo à racionalidade dessas preferências. A teoria da utilidade esperada é uma teoria de análise normativa acerca da tomada de decisão em contexto de risco e incerteza (Kahneman & Tversky, 1979). No entanto, segundo Kahneman e Tversky (1979), esta teoria, vista como análise descritiva, não fornece uma descrição apropriada acerca do processo de decisão. Os estudos desenvolvidos por estes autores constituem “uma crítica à teoria da utilidade esperada enquanto modelo descritivo de tomada de decisão sob risco, desenvolvendo um modelo alternativo, designado teoria dos prospetos” (Kahneman & Tversky, 1979, p.263).

Esta nova teoria verificou um conjunto de problemas no processo de escolha que faziam com que os indivíduos violassem sistematicamente os postulados da teoria da utilidade esperada subjetiva (a probabilidade e a utilidade) (Kahneman & Tversky, 1979). Kahneman e Tversky (1979) demonstraram que os indivíduos tendem a desvalorizar ganhos ou perdas que são moderadamente prováveis em comparação com resultados que são obtidos com certeza. Os autores referem que a tendência em dar mais importância a

resultados certos, designada por efeito de certeza, contribui em grande medida para uma aversão aos riscos quando a decisão envolve ganhos certos, e procura do risco quando a decisão envolve perdas certas.

Kahneman e Tversky (1979) exemplificam esta teoria através de uma escolha entre um ganho certo de 2000€ e 80% da probabilidade de ganhar 3000€ (com 20% de probabilidade de não ganhar nada): quatro em cada cinco indivíduos preferiam a primeira hipótese face à segunda, apesar da última apresentar um valor esperado superior (na primeira hipótese o valor esperado seria $2000€ \times 1 = 2000€$, enquanto na segunda hipótese seria $3000€ \times 0.8 = 2400€$). O mesmo problema surgia em relação às perdas, que originava diferentes preferências. Em cada doze indivíduos, onze deles preferiam a probabilidade de 80% de perder 3000€ (associada a uma probabilidade de 20% de não perder nada), a uma perda certa de 2000€. Mais uma vez, existia aqui uma violação dos pressupostos da teoria da utilidade esperada visto que o valor esperado da primeira hipótese ($3000€ \times 0.8 = 2400€$) seria mais alto do que o da segunda hipótese ($2000€ \times 1 = 2000€$).

A teoria dos prospectos tem na sua base um modelo psicofísico que procurou estabelecer uma relação entre a mente e a matéria (McDermott, 1998). Por outras palavras, o objetivo deste modelo “é determinar quando é que uma alteração no estímulo físico é psicologicamente percebida pelo decisor como uma alteração sensorial” (McDermott, 1998, p.18). Segundo Tversky e Kahneman (1981) a transição da repulsão ao risco para a procura do risco não poderia ser explicada através de uma função de utilidade de riqueza. As preferências seriam determinadas por atitudes de ganho ou perda definidas relativamente a um ponto de referência (Kahneman, 2002).

Segundo Kahneman e Tversky (1979), a estrutura da teoria dos prospectos é constituída por duas fases, a fase de edição (*editing*) e a fase de avaliação. A fase de edição constitui o efeito de enquadramento (*framing*), que segundo Levy (1992) se consubstancia numa análise preliminar do problema associado à tomada de decisão. Dizendo de outra maneira, a fase de edição é a organização e reformulação das opções de escolha, com o objetivo de simplificar a fase de avaliação (Payne, 1985). Corresponde assim às “operações cognitivamente menos onerosas desembocando em simplificações representacionais desses mesmos problemas” (Oliveira & Pais, 2010, p.135). Na fase de avaliação são apreciados os prospectos editados sendo selecionados aqueles com o valor mais elevado (Levy, 1992). Nesta fase são “englobadas duas funções, a função de valor e a função de ponderação” (McDermott, 1998, p.27).

Relativamente à função de valor, a mesma prediz a aversão ao risco no domínio dos ganhos e um assumir do risco nas perdas. A curva da função de valor é representada graficamente por um S, sendo côncava no domínio dos ganhos e convexa no domínio das perdas. Os ganhos e as perdas são avaliados relativamente a um ponto de referência em

que os valores acima correspondem aos ganhos e abaixo às perdas. A inclinação da função de valor é maior nas perdas que nos ganhos, manifestando a aversão à perda (Levy, 1992; Tversky & Kahneman, 1981). A função de ponderação “estabelece uma decisão não linear ponderada, independentemente da probabilidade normativa” (McDermott, Fowler, & Smirnov, 2008, p.338). “Desenvolveu-se com a descoberta de que os indivíduos tendem a demonstrar uma resposta não linear às probabilidades” (Haas, 2001, p.248). Desta forma, os indivíduos têm tendência para sobrestimar baixas probabilidades dos eventos e subestimar probabilidades médias e altas.

Em suma, a forma como o problema é apresentado pode mudar a decisão das pessoas. A teoria dos prospectos “forneceu demonstração empírica clara acerca da tomada de decisão humana real no domínio do risco” (McDermott et al., 2008, p.337) contrariando muitas assunções e implicações desenvolvidas pelas teorias económicas. Deste modo, “a teoria dos prospectos continua a ser amplamente vista como a melhor descrição disponível acerca da forma como os indivíduos avaliam o risco em condições experimentais” (Barberis, 2013, p.173).

1.4. Heurísticas e Vieses

Os seres humanos constantemente tomam decisões influenciadas por diversos fatores, como a falta de tempo, informações incompletas ou mesmo falta de informações e até as próprias limitações cognitivas. De forma à tomada de decisão ocorrer rapidamente, recorrendo a um mínimo emprego de conhecimento, os decisores recorrem a processos simplificados – atalhos cognitivos – denominados de heurísticas, de forma a encontrarem uma opção que satisfaça as suas necessidades. “As heurísticas são estratégias que ignoram informação, para tornar as decisões mais rápidas, mais frugais e/ou mais precisas face a métodos mais complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p.453). Segundo Rieskamp e Hoffrage (1999, p.142) as heurísticas “fornecem uma descrição das etapas sucessivas no processo de tomada de decisão”. Estes atalhos cognitivos são “regras básicas para efetuar determinados juízos ou inferências, que são úteis para a tomada de decisão” (Lau, 2003, p.31), sendo muitas vezes utilizadas de forma automática e inconscientemente levando à resolução de problemas (Lau, 2003). Conforme referem Gigerenzer e Todd (1999) estes processos permitem fazer escolhas adaptativas em ambientes reais usando o mínimo de tempo, conhecimento e processamento.

Contudo, as heurísticas podem levar a vieses sistemáticos (Lau, 2003). O decisor é exposto por estes processos simplificados a um conjunto de vieses cognitivos (erros de juízo) que atuam de forma inconsciente, limitando e condicionando o comportamento do decisor. Tversky e Kahneman (1974) defendem a mesma ideia afirmando que o recurso às

heurísticas resulta em erros e enviesamentos nas avaliações e na própria tomada de decisão. Podemos afirmar assim que o conceito de heurística foi adotado com o intuito de explicar as disparidades entre os procedimentos estatísticos, considerados como estratégias racionais, e os verdadeiros processos do pensamento humano (Goldstein & Gigerenzer, 2002).

O uso de estratégias mentais, por parte dos decisores, é imprescindível para o modo como são formulados juízos e tomadas decisões (Tversky & Kahneman, 1974). Surgiram assim os primeiros programas de processamento de informação heurístico com o objetivo de reduzir a quantidade de informações necessárias à tomada de decisão. Abordaremos dois programas fundamentais que marcaram o estudo da tomada de decisão: o primeiro, desenvolvido por Tversky e Kahneman (1974), denominado por Programa de Heurísticas e Vieses; e, um segundo, o Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, desenvolvido por Gigerenzer, Todd e os investigadores do grupo *Adaptive Behaviour and Cognition* (ABC Research Group) do Max Planck Institute de Berlim.

O programa Heurísticas e Vieses desenvolvido por Tversky e Kahneman (1974) teve como principal objetivo demonstrar como é que os indivíduos tomam decisões utilizando os seus recursos limitados, atribuindo importância à perspectiva da racionalidade limitada desenvolvida por Simon (1955). Estes autores apresentaram uma explicação cognitiva alternativa mostrando que o erro interfere no julgamento do decisor, sem invocar a irracionalidade humana. Este programa propõe que o sistema cognitivo humano foi desenhado para realizar inferências acerca do mundo externo baseado em sugestões imperfeitas que levam a erros em determinadas situações (Wilke & Mata, 2012). “Muitas decisões são baseadas em crenças relativas a probabilidades de incerteza de eventos” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124). Os indivíduos confiam nos princípios heurísticos que diminuem as tarefas complexas de determinação de probabilidades e de predição de valores, que simplificam as operações de julgamento, mas que por vezes conduzem a erros severos e sistemáticos (Tversky & Kahneman, 1974). “O viés ou erros numa racionalidade probabilística é definido como uma discrepância sistemática entre a decisão do indivíduo e a norma” (Gigerenzer, 1991, p.3). Segundo Polonioli (2012) estes erros de raciocínio tendem a ser cometidos sistematicamente.

Tversky e Kahneman (1974), no seu programa de Heurísticas e Vieses, apresentam três heurísticas simplificadoras do processo de decisão em condições de incerteza, como suporte para a maioria das nossas decisões: heurística da disponibilidade, heurística da representatividade e heurística de ancoragem e ajustamento, às quais se associam um conjunto de vieses (Dietrich, 2010; Gilovich & Griffin, 2002; Kahneman, 2002, Wilke & Malta, 2012).

A heurística da disponibilidade surge nas situações nas quais o indivíduo procura “avaliar a frequência e a probabilidade de determinado evento ocorrer, de acordo com a facilidade com que conseguimos trazer esses eventos para a mente” (Tversky & Kahneman, 1974, p.1127). A informação que é mais fácil de recordar é utilizada e por essa razão “o viés pode ocorrer com maior frequência consoante a influência de fatores não relacionados com probabilidades ou frequência, tais como a familiaridade e a emoção causada pelos acontecimentos” (Rehak, Adams, & Behanger, 2010, p.324). Tversky e Kahneman (1974, p.1127) salientam que “a disponibilidade é afectada por outros factores para além da frequência e probabilidades. Consequentemente, a confiança na disponibilidade conduz a vieses previsíveis”.

A heurística da representatividade é caracterizada pelas decisões serem influenciadas por estereótipos ou casos típicos (Todd & Gigerenzer, 2000). Segundo Tversky e Kahneman (1974), a similaridade da descrição de estereótipos ignora tanto as probabilidades como as dúvidas acerca da veracidade da descrição. Este julgamento é errado porque transgride o princípio básico da lógica, em que o acontecimento mais abrangente é necessariamente mais provável do que o facto mais específico, na medida em que o conjunto com a maior amplitude define todo o evento mais provável. Exemplificando, através desta heurística, as probabilidades são avaliadas pelo grau em que A é representativo de B, isto é, pelo grau com que A recorda B. Por exemplo quando A apresenta uma grande representatividade de B, a probabilidade de A ter origem em B é alta, enquanto se A não for similar a B, a probabilidade de A ter origem em B é baixa (Tversky & Kahneman, 1974).

No que diz respeito à heurística de ancoragem e ajustamento, “em muitas situações as pessoas realizam estimativas a partir de um valor inicial, que é ajustado para potenciar a resposta final” (Tversky & Kahneman, 1974, p.1128). O ponto de partida apresentado na formulação do problema, mesmo que o decisor não ache uma opção muito plausível, irá sempre influenciar a estimativa final atraindo as suas impressões na direção dela. Por outras palavras, diferentes pontos de partida apresentam estimativas diferentes, que são tendenciosas face aos valores iniciais. Este fenómeno é designado por ancoragem (Tversky & Kahneman, 1974).

No final do século XX, Gigerenzer, Todd, Goldstein e outros investigadores do grupo ABC, do Max Planck Institute de Berlim, desenvolveram a perspectiva de um modelo de cognição rápido e frugal (Goldstein & Gigerenzer, 2009). Este projeto, designado por Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, enfatizou o princípio da racionalidade ecológica, mostrando de que forma o sucesso de estratégias de raciocínio dependiam de uma estrutura ambiental (Wilke & Mata, 2012). “O estudo da racionalidade ecológica é o estudo da forma como a informação inserida no ambiente conduz as heurísticas a terem sucesso

ou a falharem” (Goldstein & Gigerenzer, 2009, p.762). Através deste programa foram identificadas uma nova classe de heurísticas rápidas e frugais. Todd e Gigerenzer (2000, p.731) consideram que “as heurísticas rápidas e frugais representam a racionalidade limitada na sua mais pura forma”. Estas eram estratégias que permitiam decisões rápidas e ignoravam parte da informação (Gigerenzer, 2006). Por outras palavras, permitiam que as pessoas realizassem escolhas mais acertadas, de forma mais célebre e com pouca informação disponível, uma vez que atendem e exploram o conjunto de informação que está estruturada nos ambientes específicos (Todd & Gigerenzer, 2000).

De acordo com Todd (2001, p.52), o ser humano “toma muitas decisões tirando partido de uma caixa de ferramentas adaptativa de heurísticas simples, não por ser forçado devido a restrições cognitivas, mas antes porque esta informação heurística rápida e frugal combina com os desafios do ambiente”. Como salienta Gigerenzer (2001), a “caixa de ferramentas adaptativa” fornece heurísticas e estas são compostas por elementos fundamentais (*building blocks*). Estes elementos têm como principais funções controlar a pesquisa de informação, a interrupção na pesquisa de informação e a tomada de decisão. De acordo com Bryant (2002, p. 3), a regra de pesquisa “define o princípio segundo o qual a heurística direciona a sua pesquisa por diferentes escolhas e informação para ser utilizada na avaliação das alternativas”. Segundo Gigerenzer (2001), a pesquisa pode ser aleatória, ordenada ou por imitação. Esta pesquisa tem de ser interrompida em determinado momento, existindo assim regras de paragem e “se uma pesquisa for interrompida, uma decisão ou inferência tem de ser realizada” (Gigerenzer, 2001, p.45). Segundo Todd e Gigerenzer (2000), estes elementos constitutivos agrupados podem formar várias classes de heurísticas como as que eliminam modelos por categorização, as de satisfação para a escolha sequencial, as que se baseiam na ignorância e as que atendem a uma razão.

Uma das principais heurísticas que deu origem ao programa de pesquisa das heurísticas rápidas e frugais foi a heurística do reconhecimento. Esta é a mais simples das heurísticas (Goldstein & Gigerenzer, 2002, 2011) e “não pondera ou combina informação” (Goldstein, 2009, p.146). Quando são apresentadas duas possibilidades ao decisor, este opta por uma de acordo com o conhecimento já antes adquirido, recaindo na opção que o decisor reconhecer em primeiro lugar (Todd & Gigerenzer, 2000). De acordo com Goldstein (2009), esta heurística consegue realizar inferências precisas, prever escolhas comportamentais e explicar fenómenos contraintuitivos.

As heurísticas cognitivas também são utilizadas como instrumentos no processo de tomada de decisão. Goldstein e Gigerenzer (2002), autores que expuseram o programa das heurísticas cognitivas, descrevem-nas como:

“(a) ecologicamente racionais (exploram disposições de informação inseridas no ambiente), (b) fundadas em capacidades psicológicas evoluídas como a memória e o sistema perceptivo, (c) rápidas, frugais e simples o suficiente para que possam operar eficazmente quando o tempo, a informação, e o conhecimento estejam limitados, (d) precisas e poderosas o suficiente para que permitam modelar tanto bons como maus raciocínios” (p.75).

De acordo com aquilo que foi explanado existem duas visões para a natureza das heurísticas, apesar de que “ambas enfatizam a importância do papel das heurísticas psicológicas simples no pensamento humano e ambas estão preocupadas em encontrar as situações em que estas heurísticas são empregues” (Todd & Gigerenzer, 2000, p.739). Na primeira, as heurísticas são o próprio problema, pois os indivíduos conseguem encontrar soluções para os próprios problemas mas consideram as heurísticas como as segundas melhores estratégias. Na outra visão, as heurísticas são consideradas a solução dos problemas, tratando-se de atalhos mentais e não segundas opções. São alternativas para se encontrarem soluções quando a otimização está fora de alcance (Gigerenzer, 2006).

O estudo das heurísticas permite-nos entender quais os momentos em que devemos ignorar a informação que temos disponível para nos concentrarmos na melhor razão (*one-reason decision making*), evitando assim a criação de uma rede cognitiva complexa para que todas as variáveis sejam analisadas (Gigerenzer, 2001; Goldstein & Gigerenzer, 2009).

1.5. A decisão em contexto naturalista

A *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão Naturalista; NDM) visa compreender o desempenho cognitivo humano ao estudar como os indivíduos tomam decisões em condições reais (Nemeth & Klein, 2010). Esta abordagem de pesquisa é aquela que “maior contributo tem dado, nas últimas décadas, para a compreensão da tomada de decisão no mundo” (Keller, Cokely, Katsikopoulos, & Wegwarth, 2010, p.256).

A maioria das investigações dos anos 1970 foi realizada em laboratório e tinha como objetivos a verificação de modelos matemáticos e estatísticos (Nemeth & Klein, 2010). Quando estas pesquisas abandonaram o laboratório e deslocaram-se para o mundo real, os investigadores da área da NDM tentaram perceber como os indivíduos tomavam decisões complexas sob condições de tempo limitado, incerteza, riscos elevados, objetivos vagos e condições instáveis (Cooksey, 2001; Nemeth & Klein, 2010; Lipshitz et al., 2001).

“Os decisores em situações operacionais são habitualmente experientes, contrastando com os sujeitos ingênuos utilizados nos estudos laboratoriais” (Klein, 1993, p.138). Segundo Nemeth e Klein (2010) o uso de métodos NDM traduzem uma habilidade, os indivíduos inexperientes encontrarão dificuldades em encontrar os indicadores chave que são aparentes e óbvios para os investigadores experientes.

Estas pesquisas no âmbito da NDM tentaram compreender, através do questionamento dos peritos, a forma como as decisões eram tomadas de facto em contextos naturalistas e não como se deveriam tomar, abordando as tarefas da vida real em oposição às tarefas laboratoriais. Segundo Rasmussen (1995), a NDM estava ligada com a ação e desenvolvia-se ao longo do tempo dependendo sempre do conhecimento do decisor. A análise do conhecimento e competências dos decisores permite identificar os pontos que melhoram a performance e o treino da tomada de decisão (Schraagen, Klein, & Hoffman, 1998). “Em diversos domínios os decisores têm muitas vezes de lidar com situações que envolvem risco elevado. Condicionado pelo tempo e com várias alternativas de decisão plausíveis, o decisor utiliza a sua experiência para identificar rapidamente a reação típica” (Schraagen, Klein, & Hoffman, 2008, p.4).

A NDM, para além de estudar a tomada de decisão, também avalia o contexto real e as exigências colocadas aos decisores para que eles desempenhem as suas funções de forma eficaz e segura. Assim, de acordo com Nemeth e Klein (2010), a noção de *satisficing* apresentada no trabalho desenvolvido por Simon (1955), constituiu um dos elementos criadores da abordagem NDM, permitindo que os indivíduos em ambientes complexos encontrassem soluções satisfatórias (em vez de ótimas) quando melhores respostas não podem ser encontradas. Klein (1989) baseando-se no seu estudo feito com comandantes de bombeiros, chegou à conclusão que os decisores não agem de acordo com as teorias tradicionais de tomada de decisão, na medida em que uma larga parte do esforço é dedicado à avaliação da situação ou à descoberta da natureza do problema.

A utilização de decisores muito experientes e capazes nas investigações traz vantagens na medida em que se procura aprender com quem na realidade percebe do assunto (Zsombok, 1997). A experiência e conhecimentos dos decisores qualificados são bastante valorizados pois procuram conhecer os mecanismos cognitivos e assim desenvolver a capacidade de decisão num determinado ambiente. Para além disso, a NDM procura que os decisores mais experientes auxiliem os mais novos no desenvolvimento das suas competências através de programas de treino e sistemas de suporte à decisão (Elliot, 2005).

De acordo com Orasanu e Conolly (1995) foram identificados oito fatores que caracterizam a tomada de decisão naturalista:

- (1) Problemas mal estruturados – os problemas reais não são apresentados na sua forma mais simples, tendo o decisor muitas vezes de trabalhar as hipóteses acerca do que está a ocorrer, dificultando a aplicação do seu conhecimento.
- (2) Ambientes dinâmicos incertos – a NDM ocorre num ambiente em que a informação é incompleta, imperfeita e em constante mudança. Muitas vezes os decisores só têm informações ambíguas acerca de parte do problema e não da sua globalidade.
- (3) Múltiplos objetivos – são raras as decisões que têm apenas um objetivo bem especificado. O decisor deve ter em conta as diversas opções, e de forma célere deve resolver os diversos conflitos.
- (4) Ciclos de Feedback – em contextos reais, a tomada de decisão é feita em séries continuadas que dependem temporalmente umas das outras e em que cada ação influencia a decisão seguinte.
- (5) Constrangimentos temporais – as decisões no mundo real são tomadas em condições de pressão temporal. Esta pressão provoca *stress*, exaustão, défices de atenção e o abandono de raciocínios mais complexos.
- (6) Riscos elevados – os cenários naturalistas envolvem riscos para os decisores e para os outros tendo diversas consequências tanto ao nível interno (competência do decisor) como ao nível externo (danos irreparáveis).
- (7) Protagonistas múltiplos – a existência de vários participantes na tomada de decisão é uma variável que determina o impacto no processo de decisão.
- (8) Regras e objetivos organizacionais – as decisões devem ser tomadas em condições de congruência entre os interesses do decisor e da organização.

A abordagem feita pela NDM difere das teorias sobre vieses cognitivos na medida em que as estratégias de simplificação utilizadas nesta abordagem derivam da experiência acumulada. Gore, Banks, Millward e Kyriakidou (2006) referem que, enquanto para outras abordagens os vieses e as heurísticas aparecem como um desvio em relação ao comportamento decisório considerado correto, na NDM procuram-se os mecanismos cognitivos que apontam uma melhor compreensão dos processos decisórios.

A *Naturalistic Decision Making* deve ser estudada tanto em ambientes naturais como em ambientes simulados, tendo em consideração que dentro da simulação não existirá consequências reais para o decisor, sendo apenas necessário reproduzir fenómenos característicos que normalmente acontecem em ambientes reais (Salas, Prince, Baker, & Shrestha, in Lipshitz et al., 2001). Segundo Kleiboer (1997) a simulação pode ser definida como um modelo que reflete as características centrais de um sistema, processo ou ambiente. As atividades simuladas provocam um tipo de comportamento que é semelhante

àquele que se observa em ambiente real, mas sem o risco inerente à situação e ao ambiente específico vivido (Lipshitz et al., 2001).

De acordo com as características da simulação, Reibstein e Chussil (1999) apontam dois tipos de simulação: (1) para treino; e, (2) para análise de inteligência. Na primeira, existe um cenário criado no qual os decisores são submetidos a um ambiente simulado, e através das várias informações que lhe são fornecidas têm de tomar decisões. Esta simulação tem como principais vantagens ser uma poderosa ferramenta de ensino. Na simulação para análise de inteligência são criados cenários hipotéticos e os indivíduos tem de decidir perante as várias opções que lhe são apresentadas. Nesta simulação é produzido conhecimento porque permite aos decisores compreenderem a dinâmica do processo. Em suma, a simulação traz vantagens notáveis – como o rigor, custo associado, possibilidade de serem realizadas num ambiente reservado e ainda comparação com resultados reais de modo a melhorar um modelo existente (Reibstein & Chussil, 1999).

1.5.1. O Modelo da Primeira Opção Reconhecida, a incerteza e o erro

No início da década de 1990, foram enquadrados nove modelos de tomada decisão diferentes propostos por uma comunidade emergente de investigadores (Lipshitz et al., 2001). Todos eles tinham características semelhantes, destacando-se o modelo desenvolvido por Klein (1989), designado por modelo da tomada de decisão da primeira opção reconhecida (*Recognition-Primed Decision*; RPD). Este modelo protótipo era considerado o mais importante neste âmbito e tinha como objetivo entender como é que os decisores experientes trabalham sob condições de pressão de tempo e incerteza (Lipshitz et al., 2001; Schraagen et al., 1998). “Em diversos domínios, os decisores têm variadas vezes de lidar com decisões de risco elevado, sob pressão do tempo, em que existe mais do que uma opção plausível, utilizando os decisores a sua experiência para identificar a reacção típica” (Schraagen et al., 1998 p.4).

Num estudo realizado por Klein, Calderwood e Clinton-cirocco (1989) com comandantes de bombeiros, Klein (1993) refere que os comandantes não decidiam de acordo com escolhas, seleção de alternativas ou ponderação de probabilidades mas sim com base em experiências anteriores. “Os comandantes dos bombeiros confiavam nas suas capacidades para reconhecer e classificar apropriadamente a situação” (Klein, 1993, p.140). O modelo RPD de Klein (1993) veio demonstrar de que forma os decisores podiam tomar decisões sem ter de se preocupar em gerar novas opções ou comparar alternativas.

Segundo Klein (2008), na génese do modelo RPD, os decisores ao utilizarem a experiência criavam um conjunto de padrões que descreviam os fatores causais primários da situação em causa, mostrando as pistas mais relevantes, fornecendo expectativas e

identificando objetivos. Desta forma, quando os indivíduos necessitavam de tomar decisões estabeleciam uma correspondência entre a situação e o padrão que tinham aprendido e se estivessem perante uma correspondência clara estabelecia-se o curso de ação típico de acordo com o padrão identificado. Para além da correspondência entre padrões, este modelo focava-se também na avaliação da situação em causa, através da elaboração de simulações mentais que tentavam perceber a evolução no contexto dessa mesma ação. Se a simulação resultasse, o decisor iniciava a ação, caso contrário adaptaria essa ação ou ponderava outras soluções menos típicas, continuando a sua pesquisa até encontrar uma mais favorável que se enquadrasse. No caso de ser encontrada alguma falha, a ação era abandonada e procurada uma nova solução (Klein, 2008). “Por isso o modelo RPD é uma combinação de intuição e análise. O reconhecimento de padrões representa o fragmento intuitivo e a simulação mental o fragmento consciente, deliberativo e analítico” (Klein, 2008, p.458).

O modelo RPD apresenta três variações. De acordo com Klein (1998), na primeira, denominada de “estratégia básica”, o decisor avalia a situação e responde de acordo com a primeira opção identificada. Os decisores compreendem as situações como casos típicos, familiares, comuns, reconhecendo um curso de ação que é provável de acontecer. A segunda ocorre em situações menos claras onde os decisores precisam de ter mais atenção porque a informação é insuficiente ou foi mal interpretada. “Os decisores respondem à anomalia ou à ambiguidade verificando qual a interpretação que melhor se enquadra nas características da situação” (Klein, 1998, p.41). A terceira variação descreve a forma dos decisores avaliarem os cursos de ação sem o compararem com outros. “A avaliação é realizada através da simulação mental desse curso de acção, vendo se o mesmo funciona e se levará a consequências inaceitáveis” (Lipshitz et al., 2001, p.336). As três variações permitem elucidar a forma dos decisores lidarem com as limitações e o *stress* frequentemente encontrados no terreno.

De acordo com Klein (1993), o modelo RPD distinguia-se dos modelos clássicos de tomada de decisão porque focava-se na avaliação da situação em vez de julgar uma situação. Para além disso os indivíduos decidiam de acordo com as suas experiências conseguindo identificar uma opção favorável logo na primeira opção considerada (em vez de identificar muitas opções). O modelo RPD não procura a otimização, ou seja, ao encontrar a primeira opção que funciona, esta não necessita de ser a melhor, confiando no modelo de *satisficing* de Simon (1990). Por último, os decisores, segundo o modelo RPD, avaliam uma opção com o intuito de verificar se ela funciona, e não de comparar vantagens e desvantagens das diversas opções existentes.

Em suma, os principais pontos-chave do modelo RPD de Klein (1998) são: a utilização da experiência para evitar perdas de tempo e tomadas de decisão trabalhosas; decisões satisfatórias e não as melhores; as situações são simplificadas e são compreendidas em termos de objetivos, pistas, expectativas e ações típicas; os decisores encontram um rumo de ação que normalmente é levado até ao fim, não havendo necessidade de gerar outro rumo; não existe necessidade de criar e comparar opções; e, as decisões segundo o RPD são as que mais se adequam em situações complexas em que existe *stress* e pressão de tempo (Klein, 1993).

2. Emoções

Ao longo do tempo, as emoções nunca tiveram muita atenção por parte dos investigadores da tomada de decisão. Segundo Loewenstein e Lerner (2003, p.619) “os decisores avaliavam as consequências das suas decisões desapaixonadamente e escolhiam ações que maximizassem a utilidade de tais consequências”. O afeto era como um perigo potencial, uma força invasiva que tentava subverter o julgamento racional e as atitudes (Forgas, 2003). Os processos que envolviam emoções eram considerados como vieses, que levavam a comportamentos decisórios irracionais (Peters, Vastfjall, Garling, & Slovic, 2006). “Para alcançar os melhores resultados, as emoções teriam de ficar de fora” (Damásio, 2005, p.183).

No entanto, com o avanço da pesquisa, esta visão acerca das emoções na tomada de decisão modificou-se, tornando-se evidente que muitas vezes são úteis e essenciais no processo decisório como componente de uma resposta social adaptativa (Damásio, 2005). “Recentemente muitos filósofos, neurocientistas e psicólogos apontaram o papel fundamental desempenhado pelas emoções não apenas na definição de objetivos mas também na tomada de decisão” (Markic, 2009, p.57). Assim sendo, existem várias explicações formuladas na tentativa de se conhecer o impacto das emoções na tomada de decisão. As teorias atuais defendem que a emoção é

“ o resultado de processos de avaliação durante os quais os indivíduos avaliam os estímulos externos ou representações mentais em termos da sua relevância para as suas necessidades e objetivos atuais, incluindo considerações da sua capacidade de lidar com as consequências” (Scherer, 2003, p.564).

Segundo Loewenstein e Lerner (2003) é necessário distinguir duas diferentes configurações através das quais as emoções influenciam o processo de tomada de decisão. A primeira influência diz respeito às expectativas emocionais, que consiste em prever as consequências emocionais associadas aos resultados. Desta forma, os indivíduos procuram antecipar as consequências emocionais associadas às suas ações, para selecionar aquelas que maximizam emoções positivas e minimizem emoções negativas. Em segundo lugar, temos a influência das emoções imediatas. Estas podem influenciar diretamente o comportamento do decisor através da intensidade da emoção, que pode destruir o autocontrole necessário à tomada de decisão racional. Por outro lado, as emoções imediatas podem exercer um impacto indireto ao alterarem a percepção do decisor relativamente às probabilidades dos resultados, bem como das pistas mais relevantes (Loewenstein & Lerner, 2003).

Damásio (2005) e os seus colaboradores defendem que a decisão é tomada por duas vias: (1) através do raciocínio que avalia a situação, faz um levantamento das opções e avalia as consequências; e, (2) pela percepção da situação que ativa emoções que já foram vividas anteriormente em situações semelhantes. Estas situações estão associadas ao marcador somático, que se traduzem em sensações corporais (estado somático) funcionando como mecanismos automáticos, que se ativam em situações semelhantes às vivenciadas anteriormente. Segundo Damásio (2005, p.186), “são um caso especial do uso de sentimentos que foram criados a partir de emoções secundárias. Estas emoções e sentimentos foram ligados, por via da aprendizagem, a certos tipos de resultados futuros ligados a determinados cenários”. Os marcadores somáticos ajudam na tomada de decisão, mas não decidem pelos indivíduos. Se uma situação estiver associada a um marcador somático negativo, este atua como um alarme levando à rejeição da escolha, ou, pelo contrário, levando à adoção da escolha se a situação estiver ligada a um marcador somático positivo (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002). Podemos considerar que estes marcadores atuam como sistemas automáticos de previsão, que têm como objetivo antecipar cenários futuros, aumentando a precisão e eficácia do processo de decisão (Damásio, 2005; Slovic et al., 2002).

Slovic et al. (2002) referem-se a uma heurística afetiva que é utilizada pelos decisores em muitas situações, pois “funciona muito bem quando a experiência permite antecipar com precisão se vamos gostar ou não das consequências da nossa decisão” (p.329). A heurística afetiva para além de permitir melhorar a eficiência do julgamento, é através dela que as situações marcadas por sentimentos positivos e negativos ajudam na tomada de decisão (Finucane, Alhkami, Slovic, & Johnson, 2000). Utilizar um afeto como um atalho cognitivo (heurística afetiva) é por vezes mais eficaz e fácil do que recuperar da memória

outros exemplos, nomeadamente quando a tomada de decisão é complexa (Slovic et al., 2002).

Mosier e Fisher (2009) distinguem o afeto integral do afeto accidental. O afeto integral diz respeito às respostas emocionais que são obtidas mediante a tomada de decisão ou das suas consequências. O afeto accidental está relacionado com as emoções que os indivíduos transportam para as suas decisões, não tendo qualquer relação com a tarefa em si. Entretanto, os afetos podem influenciar as decisões em contexto naturalístico de duas formas: por um lado poderá limitar a pesquisa de informação; por outro lado poderá conduzir à assimilação de informação levando à avaliação da situação em causa. Os indivíduos podem avaliar a maior parte da informação disponível, mas os padrões identificados e a lógica das decisões serão fundamentadas com recurso a temas afetivos coerentes. O afeto pode ainda interferir, em contexto operacional, com a interpretação da informação, na medida em que as pessoas podem ser influenciadas por estados afetivos particulares. Exemplificando, a raiva é associada à perceção de controlo sobre a situação, estimulando uma forma de culpa, na medida em que os decisores se focam na responsabilidade e retribuição para resolverem a situação. O medo e a ansiedade estão relacionados com a perceção de que a situação está fora de controlo conduzindo o decisor para uma situação de autoproteção e segurança (Mosier & Fisher, 2009). Por outras palavras podemos dizer que as respostas às situações dependem do estado de humor. “Raiva e tristeza estão associadas com comportamentos de procura de risco, enquanto as emoções positivas, bem como o medo e a ansiedade estão associadas com escolhas de aversão ao risco” (Moiser & Fischer, 2010, p.242).

Em contexto naturalista, existem três possibilidades, sugeridas por Mosier e Fischer (2010), que questionam se as emoções desempenham algum papel na tomada de decisão, nomeadamente: (1) os peritos são influenciados pelas emoções como qualquer outra pessoa comum; (2) os peritos são imunes às emoções; e, (3) as emoções não são distrações irrelevantes e não devem ser vistas como algo negativo, pois produzem informações válidas para a tarefa. Na primeira possibilidade, vários estudos realizados pelos autores demonstraram que os peritos são influenciados pelas emoções, mesmo que estas sejam irrelevantes para a tarefa. Relativamente à segunda possibilidade, as emoções são vistas como elementos distratores do pensamento racional. A última possibilidade contradiz a segunda, mostrando que os peritos são sensíveis a informações relevantes para a tarefa, identificando as emoções que não são essenciais de forma a prevenir o seu impacto na decisão (Mosier & Fischer, 2010).

3. Tomada de decisão em contexto policial

O vocábulo polícia tem as suas raízes na palavra grega *politeia*, associada à *polis* (cidade), que significa governo de uma cidade (Rolim, 2006). Abordou-se o conceito de polícia, enquanto atividade desenvolvida por vários elementos e serviços, com o intuito de garantir a tranquilidade e segurança pública (Raposo, 2006). A função da polícia é muito mais do que a aplicação da lei, passando pela proteção dos direitos consagrados na Constituição e pela defesa dos interesses das pessoas, de modo a permitir a convivência entre os diversos membros que constituem uma sociedade.

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 272º, número 1, define as funções e os limites de atuação da polícia. Assim, a Polícia de Segurança Pública, enquanto força de segurança, tem como funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos. Por outras palavras, o fim da atividade policial “prende-se com a prevenção (...) dos prejuízos causados à vida em sociedade (Clemente, 2009, p.124).

Segundo Monjardet (2003), a polícia destaca-se por ser um órgão executor do poder político como instrumento da sua autoridade, desenvolvendo desta forma o controlo social racionalmente usando a força se necessário for (Bayley, 2006). Está ao serviço do povo e “serve para proteger o cidadão” (Clemente, 2015, p. 52). Deste modo, pretende-se que a vida em sociedade tenha princípios e regras para que todos possam usufruir da “primeira liberdade cívica – a segurança” (Clemente, 2015, p. 34).

A atividade policial está constantemente presente nas atividades do dia-a-dia das pessoas e é fundamental a sua vertente de assistência social. Uma das principais funções, para além de assegurar a ordem pública, passa pelo fornecimento de benefícios comuns e coletivos aos cidadãos (Felgueiras, 2015). Deste modo, o trabalho policial passa muitas vezes pela resolução de conflitos e prestação de serviços. Os agentes policiais são muitas vezes solicitados para “salvar pessoas e animais de inundações, controlar a população em pânico, dirimir discussões, disputas, evitar tentativas de homicídio, ajudar pessoas mentalmente perturbadas, perdidas, desorientadas e quantas vezes solitárias” (Sousa, 2009, pp. 333-334). Para Klockars (1985), a polícia é caracterizada por ser um organismo de regulação social. Segundo Reiner (2004), os polícias são profissionais uniformizados cuja missão não só é a de controlar o crime e a ordem pública, como também executar funções de carácter social, devendo os agentes policiais ser prestáveis e capazes de resolver estas solicitações. Os polícias são no fundo “observadores sociais de mundos em mudança, a uma escala local e a uma escala global” (Durão, 2008, p.383). A crença em que os polícias apoiavam toda a sua atividade nas normas legais e de que basta seguir a letra da lei na ação, foi colocada em causa pelos estudos de polícia (Durão, 2008).

Salienta Gonçalves (2014) que à medida que a sociedade vai evoluindo, a polícia tem de acompanhar essa evolução, reorganizando-se e reconfigurando a sua maneira de agir. Assim, de acordo com Diniz (in Pais, 2004, p. 225),

“os sistemas institucionais influenciam, pois, a acção (por realizar) através de esquemas interpretativos (...) regem a interacção social. São estes esquemas que traduzem as normas institucionais e culturalmente valorizadas de um dado contexto sócio-histórico que, de forma estável e recorrente, definem o padrão de acção dos sujeitos”.

A atividade policial deve ser regida de acordo com as normas jurídicas, mas não deixa de ser necessário os elementos policiais terem em conta um elemento de ponderação, interpretação e subjetividade, para todas as ações humanas e, consequentemente, para todas as ações policiais.

O processo de tomada de decisão depende de várias variáveis, como vimos anteriormente na teoria da racionalidade limitada, na qual o decisor não possuía toda a informação, nem tinha capacidades ilimitadas para trabalhá-la. A tomada de decisão em contexto policial apresenta algumas semelhanças, estando os decisores sujeitos a várias condicionantes, que vão determinar a forma de como são resolvidos os problemas nas diferentes atividades policiais. Essas condicionantes estão relacionadas com as características do meio envolvente, pressão do tempo, fatores que dizem respeito a cada decisor (experiência e conhecimento, situações vividas, quantidade de informação que tem de analisar), o escrutínio do trabalho da polícia e ainda as implicações que a decisão pode implicar, porque por vezes são restringidos direitos.

3.1. O direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão

Uma das tarefas da PSP é policiar manifestações, atuando de forma preventiva na proteção da ordem pública da comunidade (Novais, 2003). Como sabemos, nas manifestações ocorrem alterações à ordem pública e é neste sentido que a Polícia intervém na manutenção da ordem pública, para que os cidadãos possam exercer o seu legítimo direito de manifestação. A manutenção da ordem pública é uma tarefa das forças de segurança, que tem como objetivo manter ou restabelecer as condições necessárias ao normal funcionamento da sociedade, através do respeito da legalidade democrática e dos direitos e

liberdades fundamentais dos cidadãos. Desta forma, a manutenção da ordem pública consiste em ações policiais, que têm como objetivo fazer face a eventos de natureza coletiva (de carácter violento ou pacífico) que ocorram na via pública (Oliveira, 2000). A tomada de decisão policial pode retirar aos cidadãos o seu direito de se manifestar caso este coloque em causa a ordem pública. Segundo Oliveira (2000) a ordem pública envolve as regras fundamentais à vida em sociedade, sem as quais existiria uma anarquia social e não era possível vivermos em sociedade. “A ordem pública espelha o equilíbrio entre as várias liberdades, desde a liberdade de culto até à liberdade de expressão, permitindo a manifestação de todas elas” (Clemente, 2009, p.128).

A CRP consagra, no artigo 45.º, o direito de reunião e de manifestação: “os cidadãos têm o direito de se reunir pacificamente e sem armas, mesmo em lugares abertos ao público, sem necessidade de qualquer autorização”. Neste sentido, a PSP polícia este direito sem permitir que um cidadão coloque em causa um bem de ordem pública, pois segundo Oliveira (2000) a ordem pública num Estado de Direito Democrático é um fator de liberdade, e sem ela ninguém pode usufruir plenamente da sua liberdade.

Podemos definir manifestação “como um ajuntamento de uma pluralidade de pessoas, duas ou mais, na via pública, no sentido de em conjunto expressarem uma mensagem contra ou dirigida a terceiros” (Oliveira, 2015, p.281). As reuniões consistem em concentrações de pessoas num determinado local para se exprimirem e trocarem ideias entre si (Oliveira, 2015). As manifestações são uma forma de representação social de uma democracia participativa (Afonso, 2015) e podem ser fixas ou móveis, sendo este último caso um desfile.

A liberdade de expressão e informação é uma matéria protegida dos direitos humanos. Trata-se de um “reflexo direto da soberania popular” (A. F. Sousa, 2009, p. 109) e significa que qualquer pessoa é livre de se expressar e divulgar o seu pensamento por qualquer meio. Encontram-se assim associadas a reunião e manifestação públicas com o direito de liberdade de expressão, desde que não seja violada a ordem pública ou que as manifestações não sejam ilegais. Apesar disso, muitas vezes existem interferências com os direitos, liberdades e garantias do cidadão resultantes do “conflito entre valores que representam as diferentes facetas da dignidade humana e as naturais exigências próprias da vida em sociedade: a ordem pública, a ética ou a moral social, a autoridade do Estado, a segurança nacional, etc.” (Lima, 2009, p.425).

Numa sociedade democrática, as manifestações são normais, apesar de poderem existir alterações da ordem pública por parte dos manifestantes através do recurso à violência. Segundo Oliveira (2000), em Portugal a generalidade das manifestações são pacíficas. Apesar destes dados, é importante que as forças policiais estejam conscientes das condições que favorecem a ocorrência de situações violentas, para assim evitar a escalada

de violência durante uma manifestação (Felgueiras, 2009). Segundo Afonso (2015, p.32) para que uma manifestação decorra sem incidentes “é necessário uma boa formação e preparação dos elementos policiais, bem como a adequação dos meios materiais à sua disposição”. Se uma manifestação for encarada de forma séria e racionalmente, o policiamento também o será (P. A. Waddington, 1994).

Verifica-se assim, no decorrer de uma manifestação, que os decisores policiais terão de avaliar as situações que vão surgindo de forma a garantir a segurança de todos os intervenientes, podendo existir recurso à força. Os elementos policiais têm de tomar decisões perante as situações concretas, tendo em conta a relação entre as vantagens que esse fim pode produzir e o custo da medida a adotar (Lima, 2009). “Ao compreender os fatores que determinam as decisões poder-se-á entender a dinâmica global nos grandes eventos e sob que circunstâncias a escalada do conflito ocorre” (Cronin & Reicher, 2006, p.176). A decisão tomada terá impacto na dinâmica da multidão e muitas vezes existirá um conflito de interesses. As decisões são tomadas em frações de segundos, o que muitas vezes leva os decisores a não ponderarem todas as hipóteses, nem nas razões que os levaram a tomar tal decisão (Cronin & Reicher, 2006). Por isso mesmo, os elementos policiais são afetados pelos fatores ambientais que os rodeiam (Lum, 2011). Com isto, estamos a referir às pressões de tempo, ao espaço físico em que ocorre a manifestação, à forma de como os manifestantes agem e ao número de pessoas.

3.2. O escrutínio da atividade policial

O trabalho policial é alvo de “um escrutínio intenso de múltiplas audiências a múltiplos níveis” (Cronin & Reicher, 2006, p.175) que limitam a tomada de decisão, provocando consequências no desempenho policial. Os órgãos de comunicação social encontram-se no centro das audiências, participando na construção da imagem das diversas instituições na sociedade, nomeadamente da Polícia de Segurança Pública (Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos, & Varela, 2015). Atualmente, os elementos policiais têm de se habituar à presença dos órgãos de comunicação social durante os seus policiamentos. A imagem transmitida por eles vai influenciar de certa maneira a perceção dos cidadãos relativamente à atuação policial. As ações da polícia estão condicionadas, uma vez que as ações usadas em ordem pública vão refletir o respeito que o Estado demonstra face à sociedade.

A polícia não está apenas sujeita ao escrutínio por parte dos órgãos de comunicação social mas, também, do poder político e da própria organização policial (D. Waddington, 2007). “Os modelos de policiamento são influenciados pelo sistema político” (della Porta & Reiter, 1998, p. 9) especialmente nos grandes eventos políticos. Segundo Leitão (2007), a polícia está condicionada pelos poderes de supervisão, análise crítica e controlo,

porque os decisores políticos sempre se esforçaram perante a opinião pública em controlar as ações policiais. della Porta, Peterson e Reiter (2006) defendem que a polícia atua conforme a opinião política e dos órgãos de comunicação social em relação aos motivos de protesto dos manifestantes. A imagem da polícia, que pode ser mais ostensiva ou tolerante, é construída mediante a participação dos órgãos de comunicação social, que por sua vez influenciam o clima social e político e a atuação policial (Pais et al., 2015). De acordo com Oliveira (2000), a mediatização ou cobertura jornalística é pretendida tanto pelos manifestantes como pelos órgãos de comunicação social. Mas a polícia também tem interesses, uma vez que existe “uma oportunidade para a polícia fazer chegar aos cidadãos informações e conselhos úteis” (Oliveira, 2015, p.363). Deste modo, ao ser difundida a sua imagem e atuação pelos meios comunicação social, é criada uma perceção de legitimidade e autoridade da ação policial.

Os polícias, no seu dia-a-dia, têm de decidir se tem de intervir de forma mais reativa ou se optam pelo diálogo garantindo reduzidos níveis de conflito (Conceição, 2014). O diálogo muitas vezes torna-se eficaz perante os manifestantes, porque evita surpresas e reações coletivas inesperadas. Conforme salienta Felgueiras (2015), a ação policial deve ser desenvolvida através do diálogo, de uma postura preventiva, para ser possível com maior facilidade a recolha de informações policiais e evitar o desenvolvimento da violência. A negociação com os manifestantes, através da comunicação, aumentará a confiança entre ambas as partes, criando um clima de cooperação e reduzindo o risco de conflitos e tensão. Para além de estarem criadas condições de manutenção de ordem pública a longo prazo (Felgueiras, 2015), estes “modelos de policiamento baseados na cooperação, na negociação e no estabelecimento de acordos com os manifestantes, permitiram que a força passasse a ser utilizada só em último recurso” (McPhail et al., in Santos, 2015, p. 14).

3.3. Grandes eventos políticos

O projeto EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe – 2007*), pertence à UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*) e define o conceito de grande evento como um evento previsível, que deve ter pelo menos uma das seguintes características: (1) significado ou popularidade histórica ou política; (2) grande cobertura ou atenção internacional dos *media*; (3) participação de cidadãos de diferentes países e/ou um grupo de público-alvo; (4) participação de altas entidades; (5) grande número de pessoas; (6) existência de um conjunto de problemas potenciais, que exijam cooperação e assistência internacional. Como exemplos de grandes eventos, podemos incluir os campeonatos do mundo, jogos

olímpicos (eventos desportivos), concertos, visitas de Estado, cimeiras, cerimónias de carácter internacional (eventos políticos) e conferências ou exposições (eventos de natureza científica).

Como acabamos de ver, de acordo com as características mencionadas, os grandes eventos têm um elevado número de pessoas, relevância política e cobertura mediática, e por estas razões são complexos, envolvendo uma gestão cuidadosa dos recursos envolvidos. Estes grandes eventos exigem organização e é necessário ter atenção ao dispositivo policial a empenhar. Normalmente são eventos planeados previamente, mas à medida que vão decorrendo podem surgir situações inopinadas que exigem respostas espontâneas por parte dos decisores policiais, sendo fundamental que os elementos policiais estejam atentos a situações menos previsíveis e menos rotineiras.

Este tipo de eventos tem um grande impacto nas forças policiais, e os policiamentos constituem enormes desafios para as autoridades porque permitem ao país anfitrião “testar teorias, métodos, estratégias e táticas e, por outro [lado], exigem uma abordagem multidisciplinar de diversas matérias e áreas” (Pais & Felgueiras, 2015, p. 1). Segundo Cronin e Reicher (2006, p 178) os “grandes eventos de multidões são encontros intergrupais típicos, entre as multidões e a polícia e a acção policial pode ter um efeito crítico no resultado dos eventos”. Neste contexto, o policiamento é influenciado pelo conhecimento, experiências e permanente adaptação ao meio envolvente para que exista um equilíbrio entre os interesses dos manifestantes e as conveniências policiais na garantia da ordem e segurança (Felgueiras, 2015).

No entanto, esta garantia não é fácil devido aos elevados riscos inerentes a estes fenómenos. Como salienta Felgueiras (2015), existem situações de densidade perigosa, reações coletivas, ações coletivas e atividades criminais que podem colocar em causa a ordem pública. A densidade perigosa corresponde ao elevado número de concentração de pessoas por metro quadrado, levando à falta de espaço vital que por sua vez traz insegurança a cada manifestante. As reações coletivas ocorrem devido a um aparecimento de estímulos (percepções de perigo, atrações por lugares, símbolo, pessoa ou ação coletiva) (Felgueiras, 2015). A ação coletiva, segundo Felgueiras (2015, p. 17), resulta de um conjunto de “processos, mais ou menos complexos, de organização, de mobilização de recursos, de aproveitamento de oportunidades e de modulação do meio ambiente”. Desta forma, a ação coletiva pode gerar a intenção de várias pessoas atingirem o mesmo objetivo, gerando reações coletivas e densidade perigosa. A principal diferença entre ação e reação coletiva verifica-se ao nível de organização. Fenómenos de ação coletiva só ocorrem em multidões com um elevado nível de organização, enquanto que reações coletivas são desencadeadas por multidões pouco organizadas (Felgueiras, 2015).

Caso haja necessidade, os elementos policiais devem estar sempre preparados para intervir da forma mais adequada, para que estes riscos sejam reduzidos. Nem sempre é fácil, devido à elevada tensão, pressão das audiências e complexidade dos eventos. Apesar de estes policiamentos serem bastante stressantes, os decisores policiais não podem errar e devem tomar decisões eficazes para assim as manifestações decorrem sem incidentes.

4. Formulação do Problema de Investigação

As pessoas no seu quotidiano estão constantemente a tomar decisões. A tomada de decisão é uma tarefa na qual se identifica, avalia e escolhe uma opção em detrimento de outras alternativas, com o intuito de se resolver um problema (Adair, 1992). Atualmente, considerando a quantidade de informação existente, as limitações cognitivas do ser humano e os constrangimentos de tempo, sabe-se que os decisores não conseguem tomar uma decisão ótima e objetiva (Gigerenzer & Selten, 2001).

Contrariando a visão da teoria da racionalidade ilimitada, o ser humano não possui capacidades sobrenaturais, tendo uma mente com limitações que não consegue ter em conta todas as opções, e por esta razão escolhe a primeira que ache mais razoável e minimamente satisfatória (Oliveira & Pais, 2010). Devido a estas limitações, os decisores utilizam atalhos cognitivos, heurísticas, de forma a simplificarem o seu raciocínio e lidarem com a maioria das situações (Simon, 1990). De salientar que estes atalhos cognitivos podem provocar erros e enviesamentos nas avaliações e decisões (Tversky & Kahneman, 1974).

Os estudos laboratoriais que foram sendo realizados não descreviam eficazmente o modo como as pessoas deliberavam (Lipshitz et al., 2001). Os investigadores da tomada de decisão, ao depararem-se com as enormes dificuldades encontradas em compreender estes processos, abandonaram os laboratórios e inseriram-se em ambientes reais. A pesquisa, sustentada na *Natural Decision Making*, permitiu avanços significativos na compreensão do processo de tomada de decisão (Keller et al., 2010). Segundo Polic (2009), os modelos clássicos não descreviam de forma adequada as situações, sendo necessário conhecer de que forma os decisores tomam decisões no seu dia-a-dia. Elliot (2005) salienta que os cientistas da NDM estudaram a forma de os decisores tomarem decisões em contextos naturais, de acordo com a sua experiência perante condições de incerteza, pressões de tempo e poucas informações.

No contexto policial, os elementos têm as mesmas limitações que os decisores comuns, acrescentando o facto de trabalharem em ambientes complexos e hostis que estão

sujeitos a um constante cerco social e político, amplificado pela comunicação social, e dificultando o processo de decisão (Pais, 2011). “Os elementos policiais tomam decisões importantes de forma rotineira, muitas das quais afectam a vida das pessoas” (Bennel, 2005, p. 1157). Por vezes, a decisão policial tem de ser imediata e para isso os decisores policiais criam representações mentais baseadas na sua experiência, que difere de decisor para decisor e de contexto para contexto (Alpert, MacDonald, & Dunham, 2005).

No presente estudo abordaremos a temática da tomada de decisão, por parte de decisores policiais experientes no contexto de grandes eventos políticos. Tomaremos como ponto de partida os estudos realizados por Afonso (2015) e Luís (2016). Tal como estes autores, que optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão, acompanharemos de forma direta os comandantes de polícia, de forma a observarmos o processo de tomada de decisão policial e o modo de gestão de informação no terreno durante as diversas fases destes eventos. Atendendo a estes objetivos, procurámos investigar: quais as informações relevantes ou irrelevantes para a realização da tarefa; de que forma é utilizada essa informação e quais os critérios de utilização; que fatores condicionam o processo de tomada de decisão – fatores extrínsecos (normas e valores organizacionais, pressões sociais e políticas, normas legais, consequências profissionais e pessoais das decisões, relações com os pares) e fatores intrínsecos; quando e como é tomada uma decisão (se esta parte da iniciativa do decisor ou se é determinada por outros elementos).

Capítulo II - Método

1. O enquadramento

O presente trabalho insere-se numa Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos do Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), que visa desenvolver investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial no âmbito dos grandes eventos. Como se trata de uma linha de pesquisa, esta dissertação replicará os estudos realizados por Afonso (2005) e por Luís (2016), cuja investigação se insere no âmbito de grandes eventos políticos.

Uma vez que o estudo se baseia na análise da tomada de decisão em contexto naturalista, foram examinados decisores experientes durante o desempenho da sua missão, uma vez que “só aqueles que sabem algo sobre a área farão as opções de alto risco” (Klein, 1999, p.4), para podermos examinar o modo como as decisões são tomadas em ambientes reais.

2. O estudo descritivo

Em função dos problemas que se querem estudar, dos objetivos a atingir, e das questões que orientam a investigação, diferentes serão as ferramentas a utilizar. “É o objecto a estudar, e não o contrário, o fator determinante da escolha do método” (Flick, 2005, p.5). Tendo em conta a temática da nossa investigação, optámos por fazer um estudo descritivo em contexto naturalista com o objetivo de analisar e interpretar os fenómenos presentes na tomada de decisão em contexto policial, mais concretamente, nos grandes eventos políticos. “Este método (descritivo) assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos, incluindo a identificação de factores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular” (Freixo, 2009, p.106).

De acordo com Godoy (1995), como o estudo se baseia na tomada de decisão em contexto naturalista, a pesquisa qualitativa e a recolha de dados são feitas em ambientes reais. “O investigador que utiliza o método de investigação qualitativa [...] observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2003, p. 22). A abordagem qualitativa possui um carácter descritivo (Klenke, 2008) adotando métodos abertos que se ajustam à complexidade do objeto, sendo estes estudados na sua inteireza e entendidos como um todo (Flick, 2005). Pretende-se compreender de forma mais profunda os problemas, e investigar o que está por trás de

certos comportamentos (Fernandes, 1991). Flick (2005) considera que a investigação qualitativa estuda as práticas e o saber dos participantes e considera que existem pontos de vista e práticas desiguais, devido às diferentes perspetivas dos sujeitos. Na ótica de Bogdan e Biklen (1994), a abordagem qualitativa permite descrever os fenómenos em profundidade através da análise dos estados dos sujeitos, pois existe uma tentativa de se compreender com pormenor os vários pontos de vista dos indivíduos sobre os determinados assuntos. Denzin e Lincoln (2011) consideram que a investigação qualitativa coloca o observador no mundo envolvendo várias práticas e abordagens interpretativas e naturalistas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa é caracterizada por vários fatores: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados. O comportamento humano é influenciado pelo contexto em que ocorre, logo as ações poderão ser melhor compreendidas se forem observadas no seu ambiente natural; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo de forma a observar o modo de pensar e de agir dos participantes na investigação. Os dados recolhidos podem ser imagens, comportamentos ou palavras (ditas ou escritas), permitindo uma abordagem minuciosa do mundo; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas têm mais interesse no processo em si do que nos resultados, existindo o interesse por parte do observador em perceber como se desenvolve a relação do objeto em estudo com as suas atividades, procedimentos e interações; a análise dos dados é feita de forma indutiva, sendo a sua inter-relação a fonte de construção de teorias; e, o principal interesse do investigador passa por tentar perceber o significado que os participantes atribuem às suas experiências, estando interessados no modo como as pessoas dão significados às coisas e às suas vidas.

Tendo em vista a replicação de estudos já realizados, utilizou-se o mesmo método e, portanto, os mesmos instrumentos de recolha e de análise de dados utilizados por Afonso (2015) e Luís (2016). Como a tomada de decisão policial ocorre em contextos reais torna-se complexa, recorre-se à abordagem da tomada de decisão naturalista que nos permite recolher impressões do mundo que nos rodeia (Adler & Adler, 1994) para assim se compreender de que forma os decisores tomam decisões e utilizam a sua experiência no quotidiano. Neste sentido, no presente estudo exigiu-se o emprego da técnica do “pensar alto” (*Think Aloud*) – uma forma de obter informações sobre os processos cognitivos dos sujeitos através da verbalização e avaliar como de facto ocorre na realidade a tomada de decisão (Ericsson & Simon, 1993). Foi utilizado o recurso à pesquisa documental, nomeadamente a análise de documentos auxiliares ao planeamento dos policiamentos e relatórios de policiamento, fontes de informação essenciais e credíveis que caracterizam os processos de tomada de decisão.

3. Participantes

A seleção dos participantes a integrar no presente trabalho incidiu sobre os decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos políticos na 4ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa, nomeadamente os oficiais responsáveis pelo planeamento dos eventos e os chefes das Equipas de Intervenção Rápida (EIR), os quais atuam nas diversas fases do policiamento de eventos políticos.

Os elementos que integram as EIR têm formação e material específico para desempenhar as suas funções, nomeadamente na manutenção e reposição da ordem pública. Estes profissionais possuem grande experiência neste campo e conhecimento acerca deste tipo de eventos, pois executam a sua atividade profissional diariamente, nos diversos eventos que ocorrem na área da 4ª Divisão.

Os participantes são todos do género masculino com idades compreendidas entre os 36 e os 43 anos. O tempo de serviço efetivo prestado na PSP situa-se entre os 11 e os 22 anos, desempenhando funções de chefia de EIR no período de tempo correspondente entre os três e os seis anos.

4. *Corpus*

O *corpus* da análise é “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 2004, p.96), os quais devem fornecer informações sobre o problema que pretendemos estudar.

Neste estudo foram constituídos cinco *corpus* distintos relativos aos três eventos políticos observados: o primeiro, composto pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo, constituído pelos dados recolhidos através da análise do Auxiliar Prático de Ordem Pública relativo a policiamentos na Assembleia da República e Residência Oficial do Primeiro-Ministro; o terceiro, constituído pelos dados obtidos pela técnica *Think Aloud*; o quarto, composto pelos dados recolhidos através da técnica de Observação; e, o quinto, constituído pela informação recolhida nos Relatórios de Policiamento.

Relativamente aos três eventos políticos, acompanhou-se a “Manifestação Nacional de Trabalhadores da Administração Pública” promovida pela FNSTFPS - Federação Nacional Dos Sindicatos Dos Trabalhadores Em Funções Públicas E Sociais, apoiada pela Confederação Geral de Trabalhadores Portugueses (CGTP), ocorrida em 18 de Novembro de 2016; a manifestação promovida pela Federação dos Sindicatos de Transportes e Comunicações (FECTRANS), ocorrida em 23 de novembro de 2016; e, a “Manifestação dos Bolseiros” promovida pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ocorrida em 18 de janeiro de 2017.

5. Instrumentos de recolha de dados

5.1. Observação

Tendo em conta que o presente estudo se baseia na tomada de decisão em contexto naturalista, o investigador deve analisar e avaliar o ambiente onde as decisões são tomadas, de forma a compreender os comportamentos que acontecem no mundo real (McKechnie, 2008). Desta forma, o investigador apercebe-se das dificuldades e constrangimentos inerentes à tomada de decisão e assim fica “familiarizado com o assunto a estudar e com as situações em que o fenómeno se produz (...) compreendendo bem a problemática do objecto de estudo” (Ketele & Roegiers, 1993, p.117). Segundo Fernandes (1991), através da observação detalhada e da interação com os decisores é possível estudar os processos mentais que são utilizados para a resolução das situações problemáticas. A observação envolve a recolha de informações através dos sentidos humanos, especialmente a visão e audição, de forma metódica e objetiva, visando compreender um fenómeno de interesse (McKechnie, 2008). “A observação compreende o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis. [...] Conceber esta etapa de observação equivale a responder às três perguntas seguintes: observar o quê? Em quem? Como?” (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp. 205-206).

Os investigadores qualitativos consideram que através da observação consegue-se refletir com maior clareza acerca do comportamento humano (Bogdan & Biklen 1994). Assim, é essencial o investigador deslocar-se ao ambiente real, para o local onde o decisor se encontra, de forma a poder observar e analisar os comportamentos e interações com outros participantes, não intervindo de modo algum. “Uma das marcas que tradicionalmente é atribuída à observação é o seu não intervencionismo. Os observadores não manipulam nem estimulam os seus objectos, apenas seguem o fluxo do evento” (Adler & Adler, 1994, p.378). Deste modo, o próprio observador, à medida que presencia os comportamentos, procede à recolha direta das informações, sem necessitar de um documento ou testemunho (Quivy & Campenhoudt, 2005). Uma das vantagens da observação é não só permitir observar os comportamentos e interações como também presenciar acontecimentos inesperados que possam surgir (Pinto, 1990).

A recolha de dados envolve uma observação não estruturada, tomada de notas e utilização de recursos de áudio e vídeo, sendo prestada especial atenção ao conteúdo verbalizado pelos participantes, de forma a compreender o significado das suas atividades (McKechnie, 2008). Para tal foi utilizada a técnica *think aloud*, instrumento que iremos explicar a seguir. A principal vantagem da observação naturalista tem a ver com o facto de

os dados recolhidos refletirem de forma aproximada a realidade e as ações do participante nesse contexto (McKechnie, 2008).

5.2. *Think Aloud*

Existem diferentes métodos de recolha de dados que reúnem diferentes aspetos acerca da tomada de decisão (Aitken, Marshall, Elliot, & Mckinley, 2011). O estudo do comportamento humano envolve processos cognitivos que muitas vezes não são fisicamente observáveis. Assim, o método de observação é importante para a recolha de informação, mas não consegue responder inteiramente às necessidades para se entender os processos de tomada de decisão. De forma a completar a observação, um dos meios utilizados para a recolha de informações foi proveniente da verbalização (Flick, 2005). “Instruindo sujeitos a pensar em voz alta, isto é, a verbalizar os seus pensamentos, durante a procura da solução da tarefa, pode-se obter uma sequência de verbalizações correspondentes à sequência de pensamentos gerados” (Ericsson & Simon, 1993, p.496). Segundo Ericsson e Simon (1993), existe um incremento do comportamento observável, quando um indivíduo executa a sua tarefa enquanto pensa alto, comparado ao mesmo indivíduo que trabalha em silêncio.

Para Ericsson e Simon (1993) existem duas formas de protocolos verbais: verbalização concorrente ou simultânea; e, verbalização retrospectiva ou retrospeção. O primeiro, utilizado nesta investigação, corresponde a instruções dadas pelo investigador para “pensar em voz alta”, sendo o relato dos processos cognitivos diretamente verbalizados ao longo da realização da tarefa. Na retrospeção, os participantes resolvem os problemas para posteriormente relembrarem e verbalizarem de que modo encontraram as soluções para esses problemas.

A técnica *think aloud* é uma ferramenta de recolha de dados sobre o funcionamento dos processos cognitivos (Ericsson & Simon, 1993) que consiste em solicitar a um indivíduo que pense em voz alta enquanto resolve uma tarefa ou problema (Somerén, Barnard, & Sandberg, 1994). Neste protocolo, os relatos do processo cognitivo são verbalizados diretamente. O conteúdo desta verbalização está presente na memória a curto prazo – local onde a informação é retida temporariamente e está disponível instantaneamente para o decisor (Ericsson & Simon, 1993). Uma vez que todos os processos cognitivos transitam na memória a curto prazo, o pensamento consciente do indivíduo é relatado no momento em que é processado (Ericsson & Simon, 1993). Segundo Ericsson e Simon (1993), o *think aloud* é uma fonte de informação totalmente confiável acerca dos processos de pensamento.

O protocolo *think aloud* deve incluir a gravação do discurso do participante, de forma a facilitar a recolha e interpretação dos dados (Ericsson & Simon, 1993). Os sujeitos que

utilizam o *think aloud* não necessitam de qualquer treino, apenas têm de enunciar o seu discurso interno espontaneamente (Charters, 2003). Relativamente à parte da instrução, esta é bastante simples e curta. O investigador deve limitar-se a incentivar o participante para que continue a falar enquanto tenta encontrar uma solução para a realização da tarefa. Como exemplo da instrução, podem ser utilizadas expressões como “continue a falar”; “tente pensar alto”, evitando os períodos de silêncio. O investigador deve evitar intervenções excessivas e intrusões constantes no pensamento do participante para não alterar o seguimento dos processos cognitivos. Atualmente, o *think aloud* é aceite pela comunidade científica na área da psicologia como um método bastante útil e eficaz (Somerén et al., 1994).

5.3. Pesquisa Documental

Os grandes eventos políticos (manifestações), devido à sua complexidade, exigem um planeamento antecipado e pormenorizado antes da sua realização. Os comandantes responsáveis pelo policiamento devem preparar toda a documentação antes da realização do evento, recolhendo informações pertinentes, analisando o terreno onde vai ser realizado e recorrendo à sua experiência passada em eventos semelhantes.

Com vista a obtermos os dados pretendidos foram consultados e analisados documentos que incluíram o Auxiliar Prático de Ordem Pública (elaborado pelo comandante territorialmente competente pela área onde se situa a Assembleia da República) relativo a policiamentos na Assembleia da República e Residência Oficial do Primeiro-Ministro e os Relatórios de Policiamento. Estes documentos são produzidos pelos comandantes responsáveis pelo policiamento do evento e providenciam informações essenciais sobre a missão das EIR, bem como os modelos de planeamento e implementação do policiamento.

6. Instrumentos de análise de dados: análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de análise e tratamento de dados que “visa validar e replicar inferências de textos (ou outros assuntos significativos) para os contextos da sua utilização” (Krippendorff, 2004, p.18). Os procedimentos desta técnica devem ser replicáveis e válidos de forma a assegurar a qualidade da análise e a validade dos resultados (Pais et al., 2015). A replicabilidade é a forma mais importante de fiabilidade, ou seja, os investigadores podem trabalhar em espaços temporais diferentes e sob circunstâncias diferentes, mas devem alcançar os mesmos resultados se aplicarem a mesma técnica aos mesmos dados (Krippendorff, 2004; Pais et al., 2015).

Com o início do estudo da tomada de decisão, houve a necessidade de se começar a utilizar a análise de conteúdo (Ghiglione & Matalon, 2001). A questão da codificação é central uma vez que neste estudo produziam-se uma grande quantidade de dados que tinham de ser analisados e interpretados. A interpretação da informação tinha como objetivo desvendar ou contextualizar as afirmações feitas no texto e reduzir o material textual, parafraseando-o, resumindo-o ou categorizando-o (Flick, 2005).

Inicialmente, a análise de conteúdo foi utilizada para analisar as mensagens dos *media* (Prior, 2014), sendo “apresentada como uma técnica predominantemente útil no estudo da comunicação social” (Vala, 2007, p.101). Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo era vista como um conjunto de técnicas de apreciação das comunicações que visava obter “por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitiam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1977, p.42).

Bardin (1977) sugere que a análise de conteúdo é constituída por três fases distintas: fase de pré-análise e exploração de documentos; fase de exploração e codificação do material a partir de unidades de registo (ur); e, fase de tratamento dos resultados, categorização, inferência e interpretação. A fase de pré-análise e exploração de documentos consiste em escolher os documentos que irão ser submetidos a análise, seguida de uma “leitura flutuante” (Bardin, 1977, p.96), de modo a facilitar a familiarização com os documentos e sistematização de ideias.

A segunda fase de exploração e codificação de material “consiste essencialmente de operações de codificação” (Bardin, 1977, p.103), ou seja os dados brutos do texto são transformados obedecendo a determinadas regras (Bardin, 1977). Esta transformação dos dados brutos do texto permite “atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 1997, p.103). A codificação permite que os dados sejam agregados em unidades, que por sua vez permitem uma descrição exata das características mais importantes do conteúdo (Bardin, 1977). Nesta fase, a análise de conteúdo pode utilizar dois tipos de procedimentos:

“procedimentos fechados, sustentados por um quadro teórico ou por investigação anterior realizada a partir de onde se definem, *a priori*, categorias de análise; procedimentos abertos ou exploratórios, em que não existe qualquer grelha categorial à partida, emergindo as categorias do próprio *corpus* quando ficam evidentes certas propriedades características dos textos” (Pais, 2004, p.254).

Relativamente às grelhas categoriais, é essencial que se cumpram dois critérios, nomeadamente o da exaustividade, onde se verifica fundamentalmente que a grelha categorial proporciona a categorização de todas as unidades de registo numa das suas categorias, e o da exclusividade, onde cada unidade de registo não pode existir em mais de uma categoria, ou seja, só podem ser codificadas uma vez numa única categoria (Pais, 2004). A análise de conteúdo permite que os conteúdos sejam representados de forma rigorosa, através da codificação e classificação por categorias e subcategorias.

A terceira e última fase visa o tratamento, a categorização e a interpretação dos resultados obtidos, com o intuito de se obter dados “significativos («falantes») e válidos” (Bardin, 1977, p.101), na qual o analista “propõe inferências e adianta interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 1977, p.101). Este momento de interpretação de dados é muito importante, “como a informação não fala sozinha é necessário atribuir-lhe um significado com base no quadro teórico de referência que se está a usar” (Pais, 2004, p. 252).

De forma às inferências serem credíveis, os procedimentos devem assentar em dois pilares fundamentais: fiabilidade e validade (Pais, 2004). No campo da fiabilidade, pretende-se que não haja contaminação dos dados que estão em análise por parte de outros dados exteriores (Krippendorff, 2004). Segundo Krippendorff (1980), existem dois tipos de fiabilidade: (1) intracodificador, que corresponde a uma codificação em tempos diferentes ao longo da análise garantindo o grau de invariabilidade do processo codificador ao longo do tempo; e, (2) intercodificador, de maneira a chegar aos mesmos resultados por diferentes analistas, no qual são utilizados diferentes codificadores, procurando garantir resultados idênticos (Pais, 2004; Pais et al., 2015).

A validade deve estar presente em todos os momentos da análise (Vala, 1986) e “todos os passos devem ser claros e justificados, proporcionando, por exemplo, a sua réplica por outros investigadores” (Pais, 2004, p.251). De acordo com Pais (2004, p.251) “se uma investigação é válida, então, temos que levar a sério os seus resultados para a construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática”.

7. Procedimento

Para a realização deste estudo, de forma a recolher os dados referentes aos eventos políticos em consideração, o acesso a documentos reservados e o acompanhamento das EIR da 4ª. Divisão da PSP de Lisboa, foi solicitada autorização (cf. Anexo 1) dirigida ao Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP, tendo sido obtida resposta

positiva. Apesar destas autorizações numa investigação desta índole existem várias limitações. De forma a atenuar estas limitações foi realizado em anos transatos uma reunião entre o Comandante da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial da 4ª Divisão, o investigador e a orientadora desta dissertação, onde foram esclarecidos os métodos e o enquadramento do trabalho. Ficou assim simplificado os objetivos da investigação e o esclarecimento perante os participantes que decorreu previamente ao acompanhamento dos eventos selecionados e durante as deslocações ao terreno, de forma a criar laços de confiança e transparência no trabalho desenvolvido, com vista a obter resultados vantajosos.

Acompanhou-se todo o processo que envolve o policiamento de um grande evento político, desde a fase de planeamento, onde são delineados todos os pormenores relativos à organização do policiamento, até à atribuição de missões aos elementos policiais envolvidos no dispositivo. Presenciou-se o decorrer dos eventos selecionados, assistindo-se a todas as ações desenvolvidas pelo efetivo policial. O fecho do ciclo resultou na elaboração de um relatório de ordem pública, onde são registadas todas as ocorrências de maior relevo e todas as considerações pertinentes relacionadas com o evento, quer através de ações realizadas pelos manifestantes quer pelos elementos policiais.

Atendendo aos objetivos propostos para a realização deste trabalho, o método escolhido e as técnicas de recolha de dados aplicadas, constata-se que esta investigação decorreu num ambiente de estreita proximidade entre o investigador e os participantes, onde foi possível assistir e observar os fenómenos de perto, sentindo as ações da maneira que os elementos policiais as vivenciaram. Evidencia-se o facto de o estudo ter decorrido em ambiente real, permitindo uma observação pormenorizada dos fenómenos, contrariamente ao que se obteria se as tarefas fossem simuladas em laboratório.

As grelhas categoriais utilizadas por Afonso (2015) e Luís (2016) foram mantidas, não havendo necessidade de proceder a quaisquer alterações (cf. Anexo 2 a 6).

O acompanhamento e observação dos oficiais responsáveis pelo planeamento e dos chefes das EIR, e as respetivas equipas, permitiu a recolha de informação para ser submetida à análise de conteúdo. Ao longo da análise e tratamento dos dados, foram tomadas medidas necessárias no sentido de manter o anonimato dos participantes do estudo, bem como eliminação das datas das manifestações, nomes dos promotores, nomes dos elementos policiais e demais intervenientes nos eventos políticos observados. Os procedimentos relativos à fiabilidade e validade foram respeitados, tendo havido recurso a um juiz independente com treino em análise de conteúdo para assegurar a verificação da fiabilidade intercodificador. Após a realização da codificação de todos os materiais recolhidos, fez-se um tratamento estatístico simples e descritivo, de forma a tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

Capítulo III – Apresentação e Discussão dos Resultados

1. Caracterização das categorias

Os resultados apresentados resultam de uma análise efetuada a partir de cada grelha categorial, individualmente considerada, pretendendo-se também encontrar a relação entre as mesmas. Analogamente aos estudos de Afonso (2015) e de Luís (2016), pretende-se evidenciar as Categorias (Cat.) e Subcategorias (Subcat.) cujo valor de unidades de registo (ur) se julguem pertinentes e apresentem significado para o presente estudo, ilustrando com exemplos retirados das três manifestações acompanhadas (manifestação um: [M_01]; manifestação dois: [M_02]; e, manifestação três: [M_03]).

Tendo em consideração o carácter descritivo do trabalho, e atendendo às limitações existentes, adverte-se os leitores que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados.

1.1. Estudo 1

O primeiro estudo remete para os resultados obtidos após a análise da informação relativa ao Planeamento, representados na Figura 1.

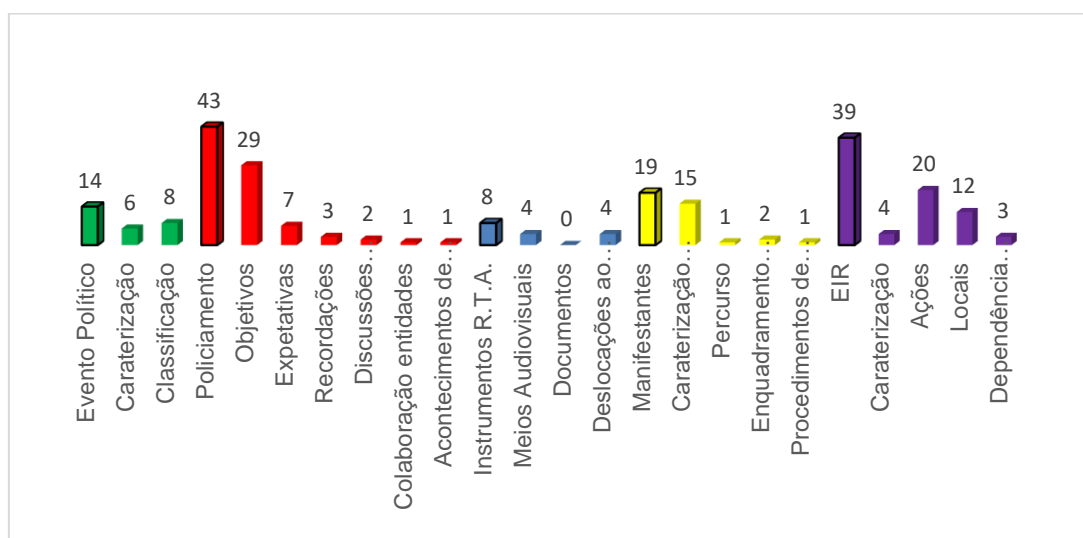


Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno tratam-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Analisando os resultados das ur da grelha Planeamento, constatamos que a informação mais predominante se refere às orientações gerais do policiamento (Cat. Policiamento: B_PL), na qual se destaca a informação relativa à resposta policial, bem como os resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento (Subcat. Objetivos – B_PL.1; Ex. [M_01] “Comandante faz a chamada dos meios”), assim como a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (Subcat. Expectativas: B_PL.2; Ex [M_02] “Se passar alguém as grades, informam o cidadão que tem de regressar ao sítio de onde saiu”).

Destaca-se também a informação relativa à intervenção das EIR (Cat. EIR – E_PL), com prevalência semelhante à anterior, sobressaindo a indicação acerca das funções, tarefas ou procedimentos a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois das manifestações (Subcat. Ações – E_PL.2; Ex [M_01] “Coloca uma EIR de reserva”), bem como a informação que refira onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos (Subcat. Locais – E_PL.3; Ex [M_01] “Uma EIR vai para as escadarias da AR”).

A informação acerca dos manifestantes, percurso efetuado, bem como os procedimentos adotados à sua chegada ao local (Cat. Manifestantes – D_PL) assumem importância destacando-se toda a informação que permita fazer a caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco (Subcat. Caracterização – D_PL.1; Ex [M_01] “Os manifestantes são pacíficos”).

A informação associada ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação (Cat. Instrumentos de Recolha, Análise e Transmissão de Informação – C_PL), bem como toda a informação que diga respeito à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento e a hora de início da manifestação (Cat. Evento Político – A_PL), assumem menos relevância no planeamento.

A informação relativa à utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros (Subcat. C_PL.2) é inexistente devido ao planeamento estar alicerçado no Auxiliar Prático de Ordem Pública, que procura prever a generalidade dos cenários expectáveis e, por isso, não se produz outra documentação associada ao planeamento.

Verifica-se que na fase de Planeamento do evento político, o tipo de informação que envolve o decisor diz respeito aos objetivos do policiamento, às ações realizadas pelas EIR, aos locais onde estas desempenham funções e, ainda, à caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco. Apesar da existência de uma diminuta alusão à informação sobre a participação de outras entidades não policiais nas ações

pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento (Subcat. B_PL.5), muito possivelmente relacionada com a dimensão das manifestações estudadas, trata-se de informação importante no Planeamento de eventos políticos de maior envergadura.

1.2. Estudo 2

O segundo estudo mostra os resultados obtidos através da análise da informação relativa ao Auxiliar Prático de Ordem Pública (adiante APOP), que constam da Figura 2.

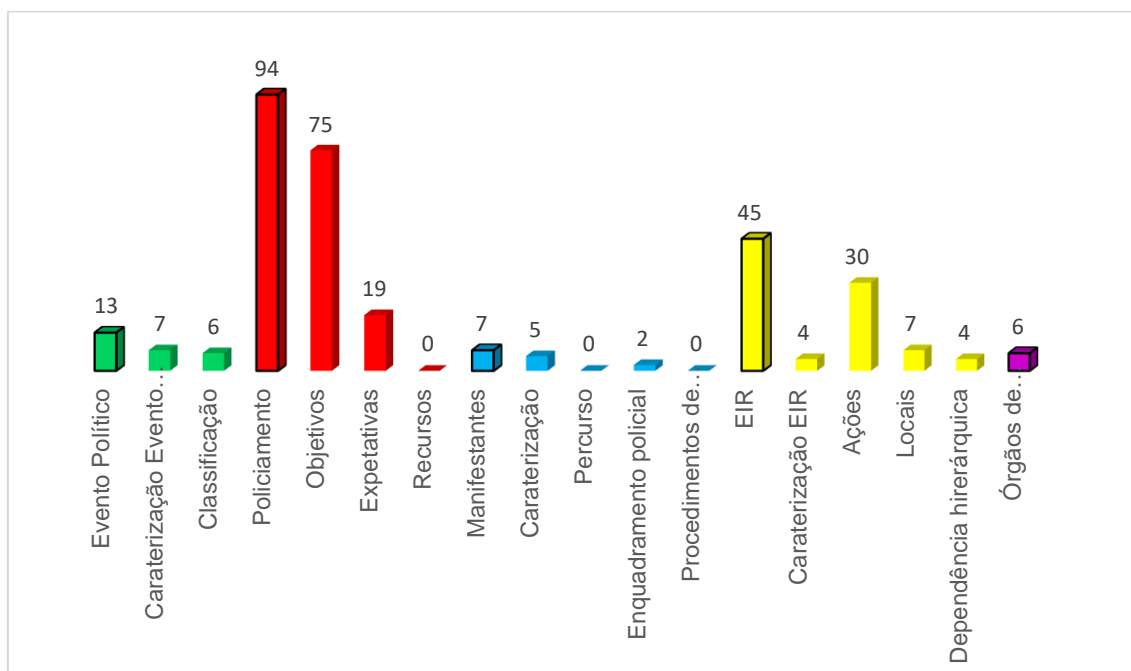


Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Auxiliar Prático de Ordem Pública. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno tratam-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

O APOP é um documento elaborado pela 4.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa (adiante Cometlis) cujo conteúdo resulta da experiência adquirida nos diversos policiamentos efetuados nas manifestações ocorridas na área de competência territorial desta Divisão. Este auxiliar contém critérios delimitadores (número de manifestantes, local da manifestação, informação relativa à tipologia dos manifestantes) que ajudam a decidir acerca do policiamento a executar, de acordo com a manifestação esperada (de elevada, média ou baixa complexidade), permitindo assim definir os meios a utilizar e os objetivos e resultados a atingir.

A informação com maior prevalência nos APOP tem a ver com as orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como resultados a atingir pela resposta policial (Cat. Policiamento: B_AP), destacando-se a informação respeitante aos resultados a atingir, intermédios ou finais (Subcat. Objetivos – B_AP.1; Ex. [M_01] “Manutenção do perímetro imposto é da responsabilidade dos Limas”), bem como informação acerca da probabilidade de ocorrência de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (Subcat. Expectativas – B_AP.2; Ex. [M_03] “Espera-se massa humana de média densidade”). Apesar de os três eventos analisados não terem ur relativas à informação sobre a satisfação de eventuais carências dos elementos (Subcat. Recursos – B_AP.3; Ex. [M_01]), é incontestável a sua importância estratégica no policiamento de eventos políticos porque, como sabemos, a duração das manifestações é imprevisível, existindo a necessidade de satisfazer as necessidades básicas dos polícias.

A informação relativa à intervenção das EIR no policiamento da manifestação (Cat. EIR – D_AP) assume também relevo, destacando-se os dados acerca das funções, tarefas ou procedimentos a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois das manifestações (Subcat. Ações – D_AP.2; Ex. [M_01] “Algemagem e revista de suspeitos sempre realizada em zona segura”). São também referidos, embora menos, os locais onde as EIR vão realizar essas tarefas, quer seja em locais fixos ou ao longo dos percursos (Subcat. Locais – D_AP.3; Ex. [M_02] “A zona um corresponde a EIR x”).

A informação relativa à caracterização e classificação dos eventos políticos analisados (Cat. Evento Político – A_AP) é, também, residual. Além disso, pouco relevo é dado aos manifestantes (Cat. C_AP – Manifestantes), incidindo-se mais na sua caracterização. Este dado pode ficar a dever-se ao facto de as manifestações analisadas terem tido baixa participação e terem sido consideradas de baixa/média complexidade.

Uma nota para a informação acerca dos órgãos de comunicação social (adiante OCS), constante neste Manual. Apesar da pouca informação relativa ao desempenho de funções dos OCS durante as manifestações, locais de reportagem e outras (Cat. Órgãos de Comunicação Social – E_AP; Ex. [M_03] “Seguir e controlar os OCS”) estes assumem relevância. Os OCS têm particular importância no policiamento dos eventos políticos, porque é também através deles que a imagem da Polícia é construída. Tal como referem Pais et al. (2015), enquanto a atividade quotidiana da polícia acaba por passar despercebida para muitos, ela é tornada visível nas manifestações políticas pelos OCS. O posicionamento destes tem de ser sempre planeado e pensado, de modo a garantir a cobertura noticiosa, por um lado, mas também de forma a minimizar a influência destes no policiamento da manifestação, garantindo a segurança de todos.

1.3. Estudo 3

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa à técnica de observação, que constam na Figura 3.

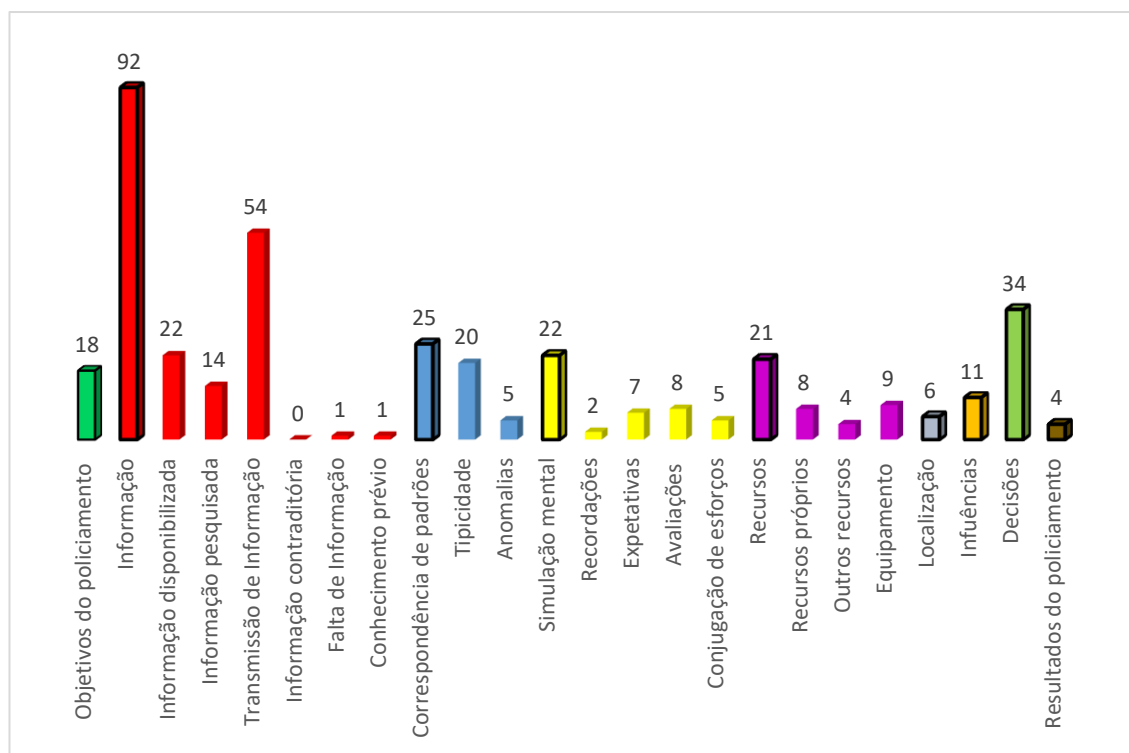


Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno tratam-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Conforme pode observar-se na figura, circula muita informação no terreno (Cat. Informação – B_OB), destacando-se a que o decisor transmite, independentemente da sua origem e destinatários (Subcat. Transmissão de Informação – B_OB.3; Ex. [M_02] “Informa os elementos que o Lima x vai rendê-los”). Também a informação que chega ao decisor, seja através de contacto pessoal ou via rádio (Subcat. Informação Disponibilizada – B_OB.1; Ex. [M_01] “Comandante informa que faltam 3/4 minutos para começar”), assume importância durante o policiamento no terreno. De referir que se mantém a busca por mais informação (Subcat. Informação Pesquisada – B_OB.2; Ex. [M_01] “Chefe pergunta aos elementos se estão bem”)

De igual forma são relevantes as decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer das operações, para aplicação imediata (Cat. Decisões - H_OB; Ex. [M_01] “Comandante diz aos homens para aguardarem na carrinha”). É ponderada informação que permita estabelecer uma correspondência de padrões (Cat. Correspondência de Padrões – C_OB)

destacando-se a que contém indicações ou faça referência à regularidade de acontecimentos ou procedimentos (Subcat. Tipicidade – C_OB.1; Ex. [M_01] “Chefe informa os elementos que vão ser rendidos de 30 em 30 minutos”). Além disso, o decisor recorre à simulação mental da situação (Cat. Simulação Mental – D_OB), nomeadamente através da avaliação da situação e dos cursos de ação (Subcat. Avaliações – D_OB.3; Ex. [M_01] “Chefe observa o local onde se vão concentrar os manifestantes”), bem como tentando prever acontecimentos futuros (Subcat. Expectativas – D_OB.2; Ex. [M_02] “Informa aos elementos sobre o que esperar dos manifestantes”).

São tidos em consideração os recursos materiais e humanos mobilizados para o policiamento dos eventos (Cat. Recursos – E_OB), destacando-se o enfoque colocado sobre o material individual utilizado pelos elementos das EIR (Subcat. Equipamento – E_OB.3; Ex. [M_02] “Vistam coletes refletivos”). Com menor peso, surge a consideração dos objetivos do policiamento (Cat. Objetivos do Policiamento – A_OB; Ex. [M_02] “Ordena aos elementos que montem o dispositivo policial”), o que é compreensível dado que os mesmos foram estipulados em fase de planeamento e, agora, se esteja a considerar a sua implementação no terreno.

Em síntese, considerando os dados recolhidos através da Observação, verifica-se, sobretudo, a imensa quantidade de informação que gira em torno do decisor (Ex. M_01 “Central Rádio informa que os manifestantes ainda não saíram do Marquês”). De acordo com a teoria da racionalidade limitada, o decisor não consegue analisar nem aceder a toda a informação que possa existir sobre um dado assunto (Gigerenzer & Todd, 1999). No entanto, como se encontra no seu ambiente natural de decisão, recorre a uma racionalidade ecológica, explorando a informação à sua volta e adaptando-se à estrutura ambiental (Martignon, 2001). Tendo em conta as suas limitações no processamento de informação, o decisor realiza simulações mentais (Cat. Simulação Mental – D_OB), nomeadamente com a criação de expectativas (Subcat. Expectativas – D_OB.2; Ex. [M_01] “Chefe observa movimentação dos OCS”), avaliações (Subcat. Avaliações – D_OB.3; Ex. [M_02] “Chefe observa o comportamento dos manifestantes”), e elabora esquemas mentais relativos às ações a desencadear, evitando ser surpreendido por situações que surjam ao longo do evento. Desta forma, a informação disponibilizada e pesquisada, a procura pela correspondência de padrões e a simulação mental, permitem que a tomada de decisão seja sustentada, melhorando o desempenho na execução da tarefa (M_01 “Ordena aos elementos para se alargarem, de modo a preencher melhor os espaços e a cobrirem os manifestantes”).

1.4. Estudo 4

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos através da análise da informação relativa à técnica de *Think Aloud*, constantes na Figura 4.

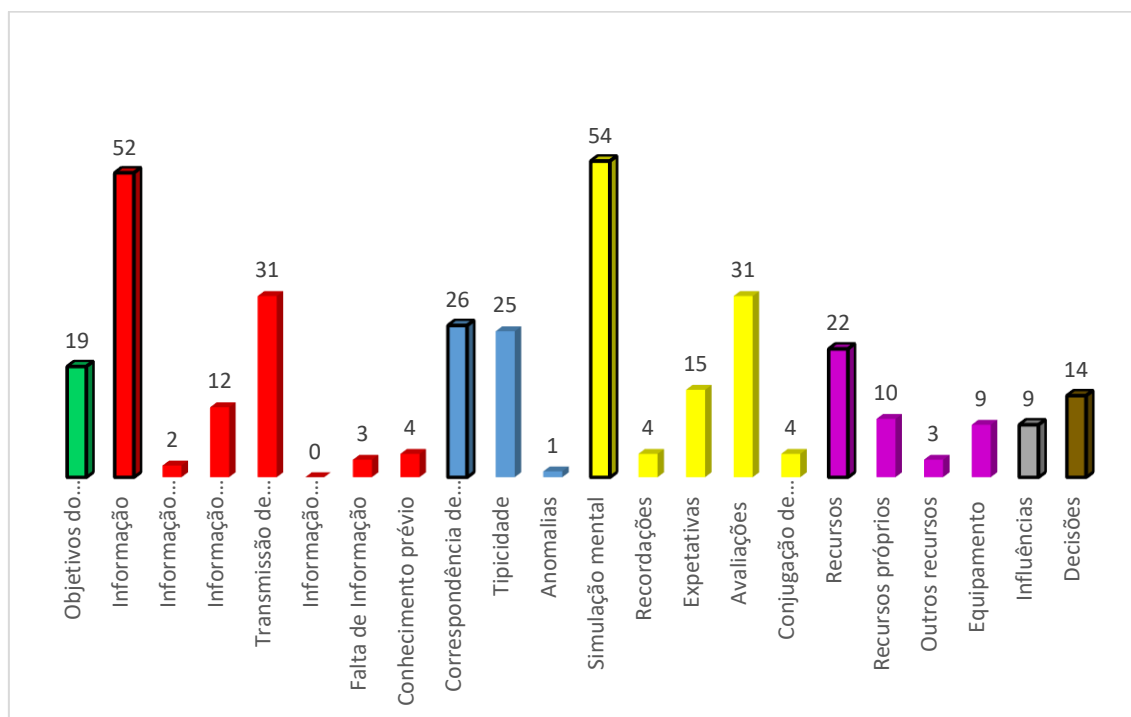


Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial *Think Aloud*. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno tratam-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

A análise dos resultados do *Think Aloud* permite verificar que o decisor recorre predominantemente à simulação mental (Cat. Simulação Mental – D_TA), nomeadamente fazendo a avaliação das situações e dos cursos da ação (Subcat. Avaliações – D_TA.3; Ex. [M_01] “Os manifestantes estão a chegar, ainda são poucos, não temos de fazer nada”), procurando toda a informação que demonstre a sua capacidade de prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como soluções e decisões a aplicar aos mesmos (Subcat. Expectativas – D_TA.2; Ex. [M_02] “Esta manifestação é maior do que aquilo que eu estava à espera”).

De forma semelhante, toda a informação que circula em torno do decisor é também relevante (Cat. Informação – B_TA), sendo que, durante o policiamento, ele se preocupa principalmente com a sua transmissão ao dispositivo (SubCat. Transmissão de Informação – B_TA.3; Ex. [M_03] “Os OCS andam a filmar”), embora demonstre iniciativa para continuar a procurar ou aceder a informação (Subcat. Informação Pesquisada – B_TA.2; Ex [M_01] “Qual é a hora prevista da manifestação?”). Apesar do número reduzido de ur, o

desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação (Subcat. Falta de Informação – B_TA.5; Ex. [M_01] “Só sabemos o que se vai passar daqui a um bocado”) aconteceu algumas vezes nas manifestações observadas. Trata-se de uma dificuldade sentida pelos decisores, devido ao facto de, muitas vezes, só terem acesso às características das manifestações quando se encontram no próprio local e se deparam com os factos.

A informação que diz respeito a factos típicos ou a anomalias que violam o padrão (Cat. Correspondência de Padrões – C_TA) é também importante, destacando-se aquela que remete para a regularidade dos acontecimentos ou procedimentos (Subcat. Tipicidade – C_TA.1; Ex. [M_01] “Estejam preparados na carrinha”). Através de atalhos cognitivos, o decisor avalia os acontecimentos relembrando situações típicas que ocorreram no passado, estabelecendo de forma rápida e espontânea um curso de ação semelhante ao adotado anteriormente. Assim, a decisão é influenciada pelo que é típico através da heurística de representatividade (Todd & Gigerenzer, 2000).

Observando a figura, pode ficar-se com a ideia de que há poucas decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (Cat. Decisões – G_TA; Ex. [M_02] “Metam-se em linha na primeira secção das escadaria da AR”. Este reduzido número de ur está relacionado, por um lado, com o facto de as manifestações observadas serem calmas e pacíficas, correspondendo as decisões, na maior parte das vezes, às ordens diretas dadas de forma a resolver pequenos problemas. Por outro lado, pode ligar-se com o facto de a informação transmitida ao dispositivo poder ser, algumas vezes, tomada enquanto desencadeador da sua ação, independentemente de terem sido ordenados para fazer algo. Isto é, dado o conhecimento que comandantes (decisores em estudo) e comandados têm entre si devido à experiência conjunta acumulada, é possível que baste a transmissão de uma informação para que os elementos policiais saibam imediatamente o que têm que fazer. No entanto, esta hipótese explicativa carece de confirmação através de estudos futuros.

A informação sobre os recursos materiais e humanos mobilizados para o policiamento do evento (Cat. Recursos – E_TA; Ex. [M_02] “Levem coletes, não é necessário material de ordem pública”) e os objetivos a cumprir pelos elementos policiais (Cat. Objetivos do Policiamento – A_TA; Ex. [M_03] “A nossa função é mais de prevenção”) assumem menor relevância.

1.5. Estudo 5

O quinto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa aos Relatórios de Ordem Pública, que constam na Figura 5.

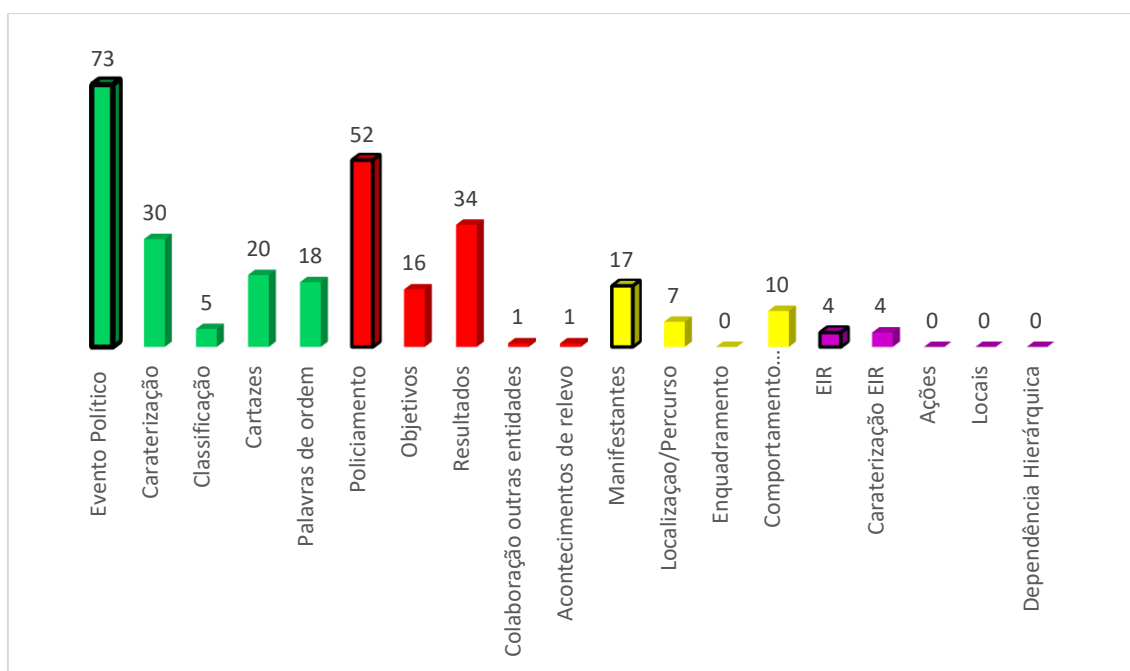


Figura 5. Distribuição das unidades de registro na grelha categorial Relatório de Ordem Pública. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno tratam-se de subcategorias, com o número das respetivas unidades de registro.

Os Relatórios de Ordem Pública (adiante ROP) resumem a informação relativa à caracterização do evento, relatando as ocorrências de relevo, os recursos utilizados, as modalidades de ação adotadas, os resultados e consequências do policiamento. Toda esta informação servirá para, posteriormente, ser feito um balanço final da operação policial, que será analisado e avaliado para alimentar as informações policiais e servir de ferramenta para o planeamento de futuros policiamentos de eventos políticos.

Analisando os ROP, verifica-se que a informação mais dominante diz respeito à caracterização dos Eventos Políticos (Cat. Evento Político – A_ROP), destacando-se a que permite descrevê-los (Subcat Caracterização – A_ROP.1; Ex. [M_01] “Entidade promotora - FECTRANS”), as palavras e as frases contidas nos cartazes exibidos pelos manifestantes (Subcat Cartazes – A_ROP.3; Ex. [M_01] “Aumentos sim, congelamentos não”) bem como as palavras de ordem por eles verbalizadas (Subcat. Palavras de Ordem – A_ROP.4; Ex. [M_01] “A luta continua, nos serviços e na rua!”).

De igual forma, também a informação relativa às orientações gerais do policiamento (Cat. Policiamento – B_ROP) assumem relevância, evidenciando-se a informação acerca dos resultados obtidos com o policiamento (Subcat Resultados – B_ROP.2; Ex. [M_02] “Houve comunicação à entidade competente”), tendo em conta os objetivos delineados (Subcat. Objetivos – B_ROP.1; Ex. [M_02] “Integram o policiamento 1 oficial de polícia”).

Embora com menor prevalência, nos ROP está plasmada informação acerca dos manifestantes (Cat. Manifestantes – C_ROP), centrando-se, em particular, nos seus comportamentos (Subcat. Comportamento Manifestantes – C_ROP.3; Ex. [M_03] “Não se verificou reação à presença policial”). De realçar este interesse no comportamento dos manifestantes, nomeadamente, se atentarmos ao interesse aportado aos cartazes e às palavras de ordem por eles exibidos, o que constitui matéria importante para perceber que tipo de grupos estão presentes no terreno, tendo em conta, também, o tipo de manifestação em causa.

Por último, refira-se que o facto de as manifestações observadas terem decorrido pacificamente pode constituir justificação para a pouca informação acerca das EIR presente nos ROP (Cat. Equipas de Intervenção Rápida – D_ROP).

2. Relação entre os estudos

Tendo em conta a origem distinta dos dados recolhidos (pesquisa documental e pesquisa no terreno), podemos relacionar os resultados obtidos através do Auxiliar Prático e dos Relatórios de Ordem Pública, bem como os do Planeamento, da Observação e do *Think Aloud*.

No que diz respeito ao APOP (Estudo 2) e aos ROP (Estudo 5), verificou-se que representam, respetivamente, o início e o fim do processo de tomada de decisão. Da sua comparação resulta apenas uma alteração nas categorias, no que respeita aos OCS, face à necessidade de os mencionar no APOP.

Através das informações obtidas através do APOP, constatamos que incide mais sobre as orientações gerais do policiamento (Cat. Policiamento), particularmente no que concerne aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento (Subcat. Objetivos), relevantes sobretudo no início do processo de tomada de decisão. Relativamente aos ROP, como é mais importante no fim do processo, verificamos que a informação que assume mais relevância é aquela que diz respeito à caracterização dos Eventos Políticos (Cat. Evento Político), nomeadamente, a toda a informação que permita descrever o Evento (Subcat. Caracterização) e a todas as palavras e frases contidas nos cartazes (Subcat. Cartazes). Esta informação contida nos cartazes, futuramente poderá ser analisada e tida em consideração em planeamentos futuros.

As informações que dizem respeito à intervenção das EIR no policiamento dos eventos políticos sofrem também alterações significativas. No APOP, as informações concernentes às EIR são significativas (Cat. Equipas de Intervenção Rápida), nomeadamente

funções, tarefas ou procedimentos efetuados por estas (Subcat. Ações), ao passo que nos ROP as informações relativas às EIR são praticamente inexistentes. Esta alteração poderá significar o facto de as EIR terem mais importância no início e no meio do processo de decisão e não no fim. Por outro lado, como as manifestações foram calmas e ordeiras, sem registo de incidentes, não houve intervenções por parte destas equipas e por isso não existiram registos nos ROP.

Podemos afirmar que documentos como o APOP funcionam como *script*, isto é, como “uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p.95). Assumem-se como “esquemas de acontecimentos que representam padrões de acção (ou modos de estruturação ecológica da informação) e funcionam como padrões de preparação para a acção” (Diniz, 2001, p.68). Neste seguimento, o APOP funciona como uma preparação para situações futuras, ou igualmente como ponto de referência a partir do qual se avaliam os cursos da ação.

Os ROP para além de apresentarem uma descrição sequencial dos acontecimentos, também permitem construir uma imagem mental da evolução do evento (horas, ações, locais intervenientes) e dos resultados. Da mesma forma que o APOP, também os ROP funcionam como *script* do policiamento surgindo como esquemas dos acontecimentos. Além do referido, estes relatórios têm campos descritores que permitem fazer análise crítica relativamente ao policiamento (comportamento dos manifestantes, atuação policial, intervenção e ação policial) e ainda observações convenientes propostas pelo comandante do policiamento. No entanto, no que respeita a este último campo, não houveram registos devido ao facto de não terem existido alterações à ordem pública ou intervenções por parte do dispositivo policial.

Relativamente ao Planeamento, Observação e *Think Aloud*, estes divulgam os dados alcançados no terreno. Analisando estas grelhas podemos verificar que a gestão da informação, a simulação mental e a tomada de decisões são fundamentais para os decisores policiais.

Ao analisarmos o Planeamento (estudo 1), constatamos que a informação que mais envolve o decisor policial está relacionada com as orientações gerais do policiamento, principalmente os objetivos e expectativas. Nesta fase, o comandante do policiamento estabelece os objetivos do policiamento (M_01 “Segurança acima de tudo”), os procedimentos a adotar (M_01 “Ninguém passa as grades”) e define o material de ordem pública a utilizar/não utilizar (M_01 “Não se leva *shotguns*”). As EIR, nesta fase, também verificam o perímetro, identificam os pontos sensíveis e estabelecem as rotas alternativas e seguras de passagem (M_01 “Primeiro passo é o reconhecimento do local”). A informação relativa

ao promotor do evento influencia o planeamento do policiamento (“As manifestações da CGTP são mais organizadas”).

No que concerne à Observação (estudo 3) e ao *Think Aloud* (estudo 4), é possível verificar que ambos representam a pesquisa no terreno. Salienta-se a complementaridade destas duas técnicas, uma vez que não foi possível aceder a determinada informação através da técnica “pensar em voz alta”, sendo esta obtida através da observação direta.

Embora o decisor possua grande quantidade de informações durante a fase de planeamento, este encontra-se constantemente a procurar e absorver novas informações ao longo do evento, provenientes de diversas fontes, como as comunicações rádio ou contactos pessoais que tem com outros elementos policiais, visando a tomada de decisões ecologicamente válidas (Todd & Gigerenzer, 2000). Estes factos estão interligados com as características da NDM, uma vez que os estudos baseados nesta teoria demonstram que os decisores confrontam as suas opções comparando-as com opções padrão (neste contexto são definidas pelo APOP), sendo que as opções seleccionadas são validadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nas convicções do próprio decisor (Lipshitz et al., 2001).

A simulação mental também constitui uma ferramenta importante para os decisores, de acordo com os resultados apurados. Klein (2008) defendeu este facto salientando a avaliação de uma ação em curso, através da elaboração de simulações mentais (com o objetivo de prever o que poderia ocorrer no contexto dessa ação), é uma ferramenta válida para os decisores. Se a simulação mental resultasse, os decisores poderiam iniciar a ação, se apenas quase funcionasse, estes poderiam ir adaptando essa ação ou considerar outras menos típicas até encontrar uma do seu agrado com o objetivo de alcançar uma decisão satisfatória.

Resumindo, o processo de tomada decisão é transversal a todas as fases do evento, e pode-se constatar que: (1) a fase inicial do processo traduz-se pela recolha de informações por parte do decisor (através da informação disponibilizada e pesquisada), tendo como fonte de informação o planeamento prévio do evento, o qual se encontra inserido o APOP, e nas informações policiais sobre o evento (como por exemplo, o número de manifestantes, sua caracterização, reivindicações, trajetos, entre outros). O decisor procura conhecimento relativo à realidade com que se vai deparar, obtém informação sobre os objetivos e caracterização do policiamento, discute procedimentos e idealiza cenários que poderão advir através de expectativas e recordações; (2) em ambiente real, o decisor é confrontado perante situações em que é fundamental a tomada de decisão. De forma a avaliar corretamente os cursos de ação, o decisor procura conhecer informação em tempo real, através da localização do dispositivo policial, dos manifestantes e do comportamento

destes, preenchendo possíveis lacunas existentes. De forma a antecipar cenários, a simulação mental utilizada pelo decisor é bastante importante (Lipshitz & Strauss, 1997). O conhecimento adquirido relativo ao cenário com se depara é transmitido aos seus elementos; (3) com o desenvolvimento do evento e à medida que os objetivos vão sendo ou não cumpridos, a relevância transfere-se para a comprovação de resultados. O balanço final da operação policial é feito e é elaborado o Relatório de Ordem Pública.

3. A experiência e gestão da informação

De modo a ser feita uma caracterização do processo de tomada de decisão existem dois fatores essenciais e incontornáveis a considerar: incerteza e conhecimento incompleto (Lipshitz & Strauss, 1997; Lipshitz et al., 2001; Nemeth & Klein, 2010).

Segundo Lipshitz e Strauss (1997), a incerteza é uma sensação de dúvida que pode bloquear ou atrasar ações e poderá resultar de uma compreensão inadequada, falta de informação ou informação ambígua, e ainda a existência de várias alternativas em conflito. Transferindo estas ideias para os resultados alcançados, particularmente nos estudos sobre a Observação e o *Think Aloud*, encontramos incerteza em situações de falta de informação (B_OB.5; B_TA.5).

Analisando as referidas subcategorias, verifica-se a ausência de ur nas informações contraditórias e poucas informações em falta, o que poderá significar que os decisores utilizam estratégias para lidar com a incerteza de forma a reduzi-la. De acordo com Lipshitz e Strauss (1997), os métodos utilizados para reduzir a incerteza são a pesquisa de informação (M_01 “Operamos em que canal, Subcomissário?”), obtenção de informação relevante disponibilizada (M_01 “Central rádio informa que os manifestantes passaram o Marquês”), através de avaliações constantes e antecipação de cenários indesejados (M_01 “É melhor dialogar do que ser ostensivo para evitar conflitos com os manifestantes”) e projeção de expectativas (M_01 “Como os manifestantes são poucos e pacíficos, não teremos de fazer nada”).

Deste modo, a experiência e o conhecimento são fundamentais no tratamento da informação, porque através deles o decisor retém e transmite apenas a informação que é essencial, avaliando os cursos de ação e abstraindo-se das informações irrelevantes. Considerando que os decisores “são peritos na matéria”, percebem como as coisas funcionam nos seus domínios, permitindo-lhes desta forma adaptar-se às situações mais complexas e fazer distinções que são impercetíveis a elementos principiantes (Klein, 1999; Ross, Shaffer, & Klein, 2006). Para além do referido, o conhecimento e saber acumulados permite que os decisores detetem anomalias e conheçam as suas limitações (Klein, 1999). Assim,

os padrões de resposta, anomalias, limitações, entre outros, funcionarão como heurísticas que têm como objetivo manter a pesquisa de mais informação – (M_01 “Estejam atentos aquele grupo de manifestantes”), ou também para fazer parar a pesquisa, passando o decisor a recorrer à simulação de situações para contrastar a informação e tomar a decisão.

Neste estudo, através das Recordações (M_02 “Tal como aconteceu em outras situações anteriores, pode haver artistas que queiram saltar as grades”) foi possível verificar que o decisor reconhece determinados padrões que lhe permite tomar decisões (“Metemos a secção e se houver tentativa disso, a pessoa é convidada a passar para o lado de lá”), fazendo uma correspondência entre a situação que já viveu e os padrões que aprendeu. Segundo Klein (2008) se o perito encontrar uma correspondência clara, poderá levar a cabo o curso de ação mais típico.

Através da análise das fases de Observação e *Think Aloud*, para além do reconhecimento de padrões, o decisor experiente realiza simulações mentais para a tomada de decisão. De acordo com Klein (2008), acerca da sua abordagem sobre o modelo RPD, ao avaliar uma ação em curso (M_02 “A manifestação é maior do que aquilo que eu estava à espera”), o decisor, através da elaboração de simulações mentais, antecipa cenários, avança situações, cria expectativas e desenvolve mentalmente cursos de ação (M_02 “Isto não deve demorar muito mais tempo”). Assim, deparamo-nos com uma combinação de intuição (demonstrado através do reconhecimento de padrões) e análise (demonstrado através da simulação mental), tal como salientado na abordagem da NDM.

Em síntese, verificamos que a experiência do decisor é fundamental na interação com realidades e cenários complexos, mutáveis e dinâmicos. O preenchimento de lacunas (através da pesquisa de nova informação e retenção de informação transmitida) e a experiência e conhecimento do decisor, permitem simular mentalmente cursos de ação estáveis de forma a resolver as suas tarefas com êxito.

4. Estudo comparativo

Na mesma linha do estudo de Luís (2016), deve referir-se que o atual panorama social, político e económico pode ser caracterizado por alguma tranquilidade, razão pela qual não se têm verificado manifestações de protesto de grande envergadura. Assim, tal como no estudo de Luís (2016), foram apenas três as manifestações analisadas e todas elas foram de baixa complexidade.

Os resultados observados nos estudos descritos anteriormente são semelhantes aos obtidos por Joana, por isso, fundiram-se os ficheiros de dados (cf. Anexo 12).

Importa, agora, proceder a uma comparação dos resultados obtidos para as manifestações de média/grande complexidade com as de baixa complexidade, para verificar as eventuais diferenças ao nível do processo decisório dos comandantes de policiamento. Assim, analisou-se, em particular, o que se destacou como mais prevalente na tomada de decisão nos dois tipos de eventos (Afonso, 2015; dados atuais), tomando em conta as devidas proporções de dados obtidos.

Analogamente ao estudo apresentado por Afonso (2015), verificámos, no planeamento, que a informação mais prevalente que rodeia os decisores diz respeito a todas as orientações gerais do policiamento e à intervenção das EIR no terreno. Em seguida surgem os danos relativos aos manifestantes, ao evento político e aos instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação. De forma semelhante ao planeamento, verificou-se que em ambos os estudos do APOP a informação incide nos objetivos a cumprir no policiamento e que irão ser concretizados pelas intervenções das EIR. Com menos importância surgem as informações que dizem respeito ao evento político, aos manifestantes e aos órgãos de comunicação social. Relativamente à observação no terreno, salienta-se todas as informações que circulam em torno do chefe, que podem ser utilizadas no processo de tomada de decisão através das simulações mentais por eles realizadas. As decisões tomadas são fundamentadas maioritariamente na correspondência de padrões, tendo em conta os recursos existentes. No estudo do *Think Aloud*, a informação que demonstra a construção mental da situação foi a mais notória. A correspondência de padrões e as informações que giram em volta dos decisores assumiram relevância idêntica. Destacam-se ainda as decisões tomadas no decorrer da tarefa, tendo em conta os recursos materiais e humanos mobilizados para o policiamento do evento. Por último, através da análise dos ROP conclui-se que a informação mais prevalente se refere ao Evento Político, bem como às orientações gerais do policiamento.

Vejamos, agora, as subcategorias, para uma análise mais aprofundada. Partimos das subcategorias mais prevalentes em Afonso (2015) por se tratar de dados recolhidos junto de decisores a atuar em manifestações de grande porte. Como pode ver-se na tabela 1, as mais prevalentes são:

Tabela 1

Comparação entre os Resultados nas Subcategorias Mais Prevalentes no Estudo de Afonso (2015) e os Dados Atuais

Estudos	Subcategorias	Afonso (2015)	Dados atuais
Planeamento	Objetivos	24,04%	21,18%
	Ações	16,35%	15,29%
	Caracterização	7,69%	11,37%
	Expectativas	7,69%	6,67%
Auxiliar Prático de Ordem Pública	Objetivos	49,79%	45,28%
	Ações	15,19%	16,67%
	Locais	5,06%	3,46%
Observação	Decisões	22,79%	13,39%
	Tipicidade	15,81%	8,16%
	Transmissão de Informação	12,50%	22,18%
<i>Think Aloud</i>	Tipicidade	21,44%	11,97%
	Avaliações	14,65%	14,46%
	Expectativas	9,55%	7,73%
Relatório de Ordem Pública	Palavras de Ordem	20,90%	13,40%
	Resultados	14,34%	22,22%
	Cartazes	13,93%	17,65%

Conforme observamos na tabela 1, relativamente ao Planeamento, não existem diferenças notórias na maior parte das subcategorias em análise. A subcategoria Caracterização dos Manifestantes é aquela em que se verifica uma diferença assinalável, sendo mais prevalente nas manifestações de baixa complexidade. Uma razão justificativa para este facto pode estar relacionada com o aumento da preocupação dos comandantes de policiamento com os manifestantes com que se vão deparar, tendo em vista a adequação das técnicas policiais a usar nos eventos. Assim, a tendência para pesquisar mais informações sobre os manifestantes durante o planeamento dos eventos políticos tem vindo a aumentar (M_01 “Os manifestantes são pacíficos”). Desta forma, tem-se uma noção das principais características dos manifestantes, e qual a melhor maneira de lidar com eles, para que as manifestações decorram tranquilamente.

Quanto às subcategorias do APOP os resultados são bastante semelhantes considerando os dois tipos de eventos. Sendo o APOP um documento que define os policiamentos de todas as manifestações que decorrem na área da 4ª Divisão, a informação é transversal aos comandantes, chefes e elementos, não havendo margem para significativas alterações, pelo que se mostra plenamente justificada a similitude dos resultados.

Nas Observações no terreno verificamos, nas manifestações de baixa complexidade, um decréscimo nas decisões tomadas baseadas na correspondência de padrões

quando em relação às manifestações de média/grande complexidade, o que é facilmente justificável pelo maior número de ocorrências verificadas nestas (últimas), a exigirem, portanto, maior atividade decisória por parte dos comandantes. Entretanto, no estudo de Afonso (2015) e, contrariamente com o observado no presente, ocorreu menos transmissão de informação. Estes resultados poderão derivar do diferente tipo de policiamento empregue nas manifestações acompanhadas nos dois estudos. Em eventos de maior complexidade, a estrutura de comando abarca um maior número de elementos responsáveis pelo comando do policiamento (superiores hierárquicos dos decisores em estudo), sendo que a tomada de decisão fica dependente desses superiores, o que significará menor autonomia no processo de decisão dos chefes das EIR, o que naturalmente, leva a menos transmissão de informação.

Focando-nos no estudo do *Think Aloud* observa-se um decréscimo na subcategoria Tipicidade, o que significa que não houve recurso a informação relativa a acontecimentos ou procedimentos passados, o que se compreende pelo facto de, nas manifestações de baixa complexidade que foram analisadas, as ocorrências serem em menor número e descomplicadas.

Por último, relativamente aos ROP, verifica-se um aumento da informação relativa aos resultados do policiamento nas manifestações de baixa complexidade. Entretanto, apesar de se poder ficar com a impressão de ter havido um maior enfoque nas palavras de ordem emitidas pelos manifestantes e menos preocupação com as mensagens exibidas nos cartazes nos eventos de média/alta complexidade, a verdade é que podemos constatar que, juntando os resultados destas duas subcategorias para os dois tipos de eventos, não se verifica, de facto, uma diferença digna de registo. Quase pode dizer-se que nas manifestações menores, havendo menos participantes, há menos palavras de ordem a ser gritadas e, assim, a atenção é dirigida para os cartazes transportados. No estudo de Afonso (2015) sobre manifestações de maior porte foram ouvidas mais palavras de ordem pelos manifestantes, provavelmente (também) devido ao facto de terem estado presentes vários grupos de manifestantes nos eventos, eventualmente mais problemáticos.

5. Discussão geral dos resultados

Os decisores experientes, face à monstruosa quantidade de informação com que lidam diariamente, e tendo em consideração que a otimização não é possível ou está fora de alcance num mundo de incertezas, adotam estratégias que permitem simplificar o meio no qual intervêm. Neste sentido é fundamental compreender e analisar as estratégias por eles usadas na tomada de decisão em contexto policial.

Após a análise dos resultados obtidos, constata-se que o processo de decisão policial é influenciado pela grande quantidade de informação que gira em torno do decisor. Este é um gestor da informação, fazendo uma seleção entre a informação disponibilizada, pesquisando nova informação, retendo aquela que é mais relevante de acordo com a sua experiência e transmitindo a que julga mais pertinente. Desta forma, o decisor adapta-se ao meio onde se insere, explorando a estrutura de informação no seu ambiente natural de decisão, assim tornando as suas decisões ecologicamente válidas (Todd, 2001), com o intuito de analisar, avaliar e filtrar a informação, detetar e colmatar lacunas, perceber qual é a informação de que necessita e as fontes junto das quais poderá pesquisar novas informações (Todd & Gigerenzer, 2000).

Um dos processos utilizados pelos decisores para lidar com a complexidade da realidade, consiste na utilização de atalhos cognitivos (Simon, 1990), ou heurísticas. Verificou-se que os decisores policiais recorrem a heurísticas da representatividade, quando relacionam um determinado acontecimento a um caso típico semelhante ocorrido no passado. Através deste atalho, a decisão é influenciada pela tipicidade, sem recurso a uma ponderação prévia ou simulação mental (M_01 “Os manifestantes são poucos, não teremos de fazer nada”).

De igual modo, a heurística da disponibilidade assume um papel importante, uma vez que o decisor usa este atalho quando avalia a frequência e probabilidade de um evento ocorrer tendo em conta o número passado de vezes que este se verificou e se encontra na sua memória (M_01 “Estes discursos demoram sempre bastante tempo”).

A heurística do reconhecimento (Goldstein & Gigerenzer, 2002) é relevante para o decisor policial no contexto de um grande evento político. Assim, segundo Pais (2001, p.93) este método “permite escolher, de entre dois objectos, dos quais apenas um é reconhecido, precisamente aquele que é reconhecido”. Deste modo, no contexto de uma manifestação, através do reconhecimento e conjugação de padrões (vestuário, comportamento, localização no seio da manifestação), os decisores policiais identificam e categorizam manifestantes, enquadrando-os mentalmente num determinado grupo que lhe é familiar, adotando os procedimentos habituais para aquela situação em concreto (M_03 “Aquele pessoal já tem alguma idade, não vão dar problemas”).

O recurso a estes atalhos cognitivos, porém, acarreta a existência de erros e vieses, apesar de não termos detetado situações destas ao longo deste estudo. No entanto, considerando a hipótese de no futuro poder ocorrer o descrito, será conveniente alertar os decisores policiais para a sua presença e efeitos possíveis, sendo-lhes fornecida uma nova orientação na formação e treino específico, com o intuito de auxiliar os decisores a não repetir processos erróneos.

O decisor policial, para além do recurso a heurísticas, efetua também diagnósticos de ação, através da avaliação de uma ação em curso (M_01 “Com este pessoal é tranquilo, não precisamos de material”), recorre a simulações mentais com o objetivo de criar expectativas relativas a eventos futuros e testa as hipóteses criadas (M_02 “Os turistas não sabem, com calma e descontração vamos avisá-los que têm de sair”), decidindo a partir dessas hipóteses.

Por fim, atendendo à informação contida nos ROP, pode-se verificar que não existem nenhuma observação ou críticas relativamente ao policiamento do evento e avaliação das modalidades de ação adotadas. Este relatório limita-se a fazer uma breve descrição objetiva, transparecendo a ideia do preenchimento (quase) automático dos campos. Tendo em consideração que estes documentos podem funcionar para melhorar os procedimentos a adotar no futuro e incrementar a qualidade do processo de decisão e serviço policial, apontamos a necessidade de futuramente se adequarem estes instrumentos.

Capítulo IV – Considerações Finais

A realização deste trabalho visou compreender e descrever o processo de tomada de decisão em contexto policial, durante o policiamento de eventos políticos. A investigação foi realizada à luz da NDM, tendo em consideração a experiência dos decisores policiais, com o objetivo de se compreender os processos cognitivos e instrumentos inerentes ao processo de tomada de decisão.

Foi possibilitado o acompanhamento de todas as fases inerentes à realização de policiamentos de eventos políticos, desde o planeamento até à análise dos relatórios de ordem pública. Constatou-se que os decisores policiais recolhem grande parte da informação relevante para a tomada de decisão durante a fase de planeamento para, posteriormente, ser contextualizada pelo Auxiliar Prático de Ordem Pública, cuja função envolve a determinação de objetivos, a caracterização do evento e dos manifestantes e a elucidação relativamente a ações a adotar durante o policiamento. Os decisores recolhem os dados durante todo o intervalo temporal em que decorre a manifestação, pesquisando novas informações e filtrando aquelas que acham mais relevantes, de modo a preencher de forma progressiva possíveis lacunas informativas. Verifica-se uma constante adaptação, por parte dos decisores policiais, às alterações ambientais, o que permite a tomada de decisões ecologicamente válidas – racionalidade ecológica (Todd, 2001). Neste seguimento, os decisores que integraram este estudo mostraram ser verdadeiros gestores de informação, selecionando apenas as informações mais relevantes, resultado de uma vasta experiência que possuem no policiamento de manifestações.

À medida que o decisor policial recolhe informações, com o intuito de minimizar a incerteza, avalia as situações, gera expectativas e antecipa cenários através da produção de simulações mentais. Assim, consegue delinear estratégias e desenvolver mentalmente novos cursos de ação a empregar, caso a situação simulada ocorra. De modo semelhante, o decisor recorda acontecimentos passados, em busca de padrões ou pistas que o auxiliem na tomada de decisão para os problemas encontrados (Klein, 2008). Perante factos típicos e regulares, com o objetivo de acelerar o processo decisório e simplificar a realidade, o mesmo recorre a heurísticas, nomeadamente: à heurística de representatividade, em que a decisão é influenciada pelo que é típico (Todd & Gigerenzer, 2000); à heurística da disponibilidade, em que o indivíduo julga a probabilidade de ocorrência de um evento de acordo com o número de vezes que este ocorreu e se encontra na sua memória (Slovic, 2000); e, à heurística de reconhecimento, considerada a mais simples, que permite ao decisor reconhecer pistas no contexto de uma manifestação, através de um conjunto de ex-

periências (Goldstein & Gigerenzer, 2002, 2011). Os decisores estão sempre condicionados pelas limitações da sua mente, devido a não terem todas as informações disponíveis e pelo facto das suas decisões estarem sujeitas aos constrangimentos do tempo e à constante alteração de cenários (Maldonato & Dell'Orco, 2010; van den Heuvel et al., 2014). Acrescentar à lista, o decisor policial apresenta outro constrangimento, que está relacionado com algumas das suas decisões poderem restringir alguns direitos, liberdades e garantias aos cidadãos. Posto isto, contrariamente à obtenção de uma decisão ótima, recorre aos referidos atalhos cognitivos, que simplificam a realidade permitindo-lhe alcançar uma solução satisfatória (Selten, 2001).

Sintetizando, os decisores policiais, fruto da sua experiência no terreno, tendo em conta os objetivos do policiamento e os recursos disponíveis, articulam a gestão de informação e seleccionam a mais relevante (relativa aos procedimentos a adotar, caracterização dos manifestantes, decurso da manifestação, entre outras). Para além disso antecipam cenários através de simulações mentais (recorrendo à avaliação da situação, à produção de expectativas e a recordações de experiências passadas), o que leva ao delineamento de potenciais cursos de ação. Destaca-se também a existência de *scripts*, orientadores das ações dos decisores, que não limitam a sua autonomia de decisão, agindo estes, frequentemente, por sua iniciativa.

Durante a realização do estudo, para além de nos termos deparado com algumas limitações inerentes ao método, como o “efeito de observador” (Bogdan & Biklen, 1994) ou o impacto das verbalizações do *Think Aloud* no comportamento do decisor (Gray & Wardle, 2013), constatamos outras de carácter semelhante, que é importante mencionar. Apondo o facto de o investigador ser um elemento pertencente ao meio onde foi desenvolvido o presente estudo, poderá ter influenciado a forma de observar e perceber a realidade. No entanto, de forma a reduzir os efeitos dessas limitações, recorreu-se a juízos externos, que participaram no processo de codificação dos dados recolhidos, procurando garantir a qualidade, fiabilidade e validade da análise e dos resultados do estudo. Para além disso, a utilização de uniforme policial facilitou o envolvimento do investigador no grupo em análise, facilitando alguns acessos durante o acompanhamento dos participantes. Constatou-se também uma grande receptividade à colaboração no estudo por parte dos diferentes elementos na investigação.

O recurso a meios eletrónicos de gravação áudio constitui-se outra limitação porque não foi autorizada a sua utilização, devido aos constrangimentos institucionais colocados no início dos trabalhos da Linha de Investigação, onde se insere a nossa pesquisa. O seu uso teria sido uma importante ferramenta, visto que o investigador possuindo apenas um bloco de notas e atendendo ao elevado fluxo de informação relevante que circulava durante

a observação, não possuía capacidade para registar e reter toda a informação. No futuro, o recurso a esta ferramenta poderá revelar-se benéfica.

Acrescentando às limitações apontadas, surgem as condicionantes associadas às condições meteorológicas, que afetaram a recolha de dados, devido ao cancelamento de algumas manifestações e à consequente redução do número de eventos a acompanhar. Outro fator limitativo está associado à calendarização das manifestações, pelo facto da sua natureza imprevisível, contrariamente ao que sucede com os eventos desportivos, que têm um calendário previamente definido, possibilitando o planeamento atempado das observações por parte dos investigadores. Apesar da comunicação contínua entre o investigador e a 4ª Divisão do COMETLIS, foram criadas algumas dificuldades devido ao facto destes eventos serem extemporâneos e repentinos.

O momento de acalmia política que se verifica no país à data presente também se apresentou como uma limitação para o presente estudo, tal como referido na discussão de resultados. As manifestações que se acompanharam foram eventos de baixa complexidade, tal como os observados por Luís (2016), limitando o número e a diversidade de eventos seguidos.

Desta forma, considerando as limitações descritas e ao número reduzido de participantes e eventos acompanhados, não é possível a generalização de resultados. A realização de futuras investigações é assim pertinente, por forma a dar continuidade aos trabalhos no âmbito da linha de investigação na qual se insere este estudo, quer em ambientes similares quer de natureza distinta, nomeadamente no que concerne à complexidade das manifestações e ao tipo de policiamento empregue. Os resultados e conhecimentos adquiridos poderão ser utilizados para o aperfeiçoamento da decisão policial, bem como para o ensino e treino policial em contexto de sala de operações e posteriormente no terreno, de modo a testar o estado de prontidão e a capacidade de resposta e de mobilização de meios em operações diversas, melhorando o serviço policial.

O presente trabalho poderá também contribuir e funcionar como elemento de suporte à cadeia de comando, através de um conjunto de recomendações, nomeadamente através do desenvolvimento de *check lists* operacionais, que possam servir de guiões para a ação. Neste sentido, no nosso ponto de vista, este estudo assumiu um importante papel na obtenção de dados e na consolidação da evidência e conhecimento.

Referências

- Adair, J. (1992). *A eficácia na tomada de decisão*. Mem Martins: Publicações Europa Améri-rica.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Afonso, A. D. M. (2015). *A tomada de decisão em grandes eventos políticos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Aitken, L., Marshall, A., Elliot, R., & McKinley, S. (2011). Comparison of “think aloud” and observation as data collection methods in the study of decision making regarding sedation in intensive care patients. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 318-325.
- Alpert, G., Macdonald, J., & Dunham, R. (2005). Police suspicion and discretionary decision making during citizen stops. *Criminology*, 43 (2) 407-434.
- Barberis, N. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. *Journal of Economic Perspectives*, 27 (1), 173-196.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bayley, D. H. (2006). *Padrões de policiamento: Uma análise internacional comparativa* (2ª Ed., 1ª Impr.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Bennel, C. (2005). Improving police decision making: General principles and practical applications of receiver operating characteristic analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 19, 1157-1175.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, 22 (1), 22-36.
- Bissoto, M. L. (2007). *Auto-organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada*. São Paulo, SP: Faculdade Salesiana Dom Bosco.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa*. Porto: Porto Editora.

- Bryant, D. (2002). Making naturalistic decision making fast and frugal. Retirado de http://www.dodccrp.org/events/7th_ICCRTS/Tracks/pdf/066.PDF
- Charters, E. (2003). The use of think-aloud methods in qualitative research: An introduction to think-aloud methods. *Brock Education*, 12 (2), 68-82.
- Clemente, P. J. L. (2009). A ordem em público. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 119-138). Coimbra: Almedina.
- Clemente, P. J. L. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.
- Conceição, R. M. (2014). *Claques de futebol em Portugal: Os discursos nas redes sociais* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Cooksey, R. (2001). Pursuing an integrated decision science: Does naturalistic decision making help or hinder? *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 353-384.
- Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the influence how seniors officers police crowd events: On side outside laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45, 175-196.
- Crozier, R., & Ranyard, R. (1997). Cognitive process models and explanations of decision making. In R. Crozier, R. Crozier, & O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations* (pp. 5-20). London, UK: Routledge.
- Damásio, A. (2005). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano* (24ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.
- della Porta, D., & Reiter, H. (1998). The policing of protest in western democracies. In D. della Porta, & H. Reiter (Eds.), *Policing protest: The control of mass demonstrations in western democracies* (pp. 1-32). Minneapolis, MN: University of Minesota Press.
- della Porta, D., Peterson, A., & Reiter, H. (2006). Policing transnational protest: An introduction. In D. della Porta, A. Peterson, & H. Reiter (Eds.), *The policing of transnational protest* (pp. 1-12). Hampshire: Ashgate.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia*. Coimbra: Almedina.

- Dietrich, C. (2010). Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes, *Student Pulse*, 2 (2), 1-7. Retirado de <http://www.studentpulse.com/a?id=180>.
- Dillon, S. (1998). Descriptive decision making: Comparing theory with practice. In *Thirty-third Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand*. University of Auckland, Auckland (ORSNZ'98).
- Diniz, A. M. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Durão, S. (2008). *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review Psychology*, 32, 53-88.
- Elliot, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of research*. Edinburgh, South Australia: Defense Science and Technology Organisation (DSTO) Systems Sciences Laboratory.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Felgueiras, S. (2009). A atividade policial na gestão da violência. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 139-162). Coimbra: Almedina.
- Felgueiras, S. (2015). Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. *Lição inaugural abertura do ano letivo 2015/2016*, ISCPSI.
- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis*, 64-66.
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1-17.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2009) *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frisch, D., & Clemen, R. T. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 46-54.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.
- Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond heuristics and biases. *European Review of Social Psychology*, 2, 83-115.
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-48). Cambridge, MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G. (2006). Heuristics. In G. Gigerenzer, & C. Engel (Eds.), *Heuristics and the law*, (pp.17-44). London, UK: MIT Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 1-12). Cambridge, MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, P. M. Todd, and The ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-36). New York: Oxford University Press.
- Gilovich, T., & Griffin, D. (2002). Introduction – Heuristics and biases: Then and now. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 1-18). New York: Cambridge University Press.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Goldstein, D. (2009). Heuristics. In P. Hedstrom, & P. Bearman (Eds.), *The Oxford handbook of analytical sociology* (pp. 140-167). New York: University Press.

- Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristics. *Psychological Review*, 109 (1), 75-90. doi:10.1037//0033-295X.109.1.75
- Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2009). Fast and frugal forecasting. *International Journal of Forecasting*, 25, 760-772. doi:10.1016/j.ijforecast.2009.05.2010
- Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2011). Models of ecological rationality: The recognition heuristic. In G. Gigerenzer, R. Hertwig, & T. Pachur (Eds.), *Heuristics: The foundations of adaptive behavior* (pp. 58-81). New York: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/978019974482.001.0001
- Gonçalves, A. R. S. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Gore, J., Banks, A., Millward, L., & Kyriakidou, O. (2006). Naturalistic decision making and organizations: Reviewing pragmatic science. *Organization Studies*, 27 (7), 925-942.
- Gray, M. and Wardle, H. (2013). Observing gambling behavior using think aloud and vídeo technology: A methodological review. *Nat Center Social Research*. Retirado de <http://www.natcen.ac.uk/media/205544/exploring-machine-characteristics-report-final-2-.pdf>
- Haas, M. (2001). Prospect theory and the Cuban missile crisis. *International Studies Quarterly*, 45, 241-270.
- Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making* (pp. 2-7). London, UK: Wiley-Blackwell.
- Heukelom, F. (2006). Kahneman and Tversky and the origin of behavioral economics. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 1-22.
- Inácio, C. (2013). A tomada da decisão: Da teoria da utilidade esperada à teoria do prospecto. *Revista de Ciências Militares*, 1 (1), 17-25.
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangsmyr (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 2002* (pp. 449-489). Stockholm: Nobelprize.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometria*, 47 (2), 263-291.
- Keller, N., Cokely, E. T., Katsikopoulos, K. V., & Wegwarth, O. (2010). Naturalistic heuristics for decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4 (3), 256-274.
- Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kleiboer, M. (1997). Simulation methodology for crises management support. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5 (4), 198-206.
- Klein, G. A. (1989). Recognition-primed decisions. In W. B. Rouse (Ed.), *Advances in man-machine systems research*, (Vol. 5; pp. 47–92). UK: JAI Press.
- Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, CT: Ablex.
- Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.
- Klein, G., & Salas, E. (2001). Expertise and naturalistic decision making: An overview. In G. Klein, & E. Salas (Eds.), *Linking expertise and naturalistic decision making* (pp. 3-10). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing.
- Klockars, C. B. (1985). *The idea of police*. Newbury Park, CA: Sage.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Lau, R. (2003). Models of decision making. In D. Sears, L. Huddy, & R. Jervis (Eds.), *Handbook of political psychology* (pp. 19-59). New York: Oxford University Press.
- Leitão, S. P. (1993). A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*, 27 (2), 158-182.
- Leitão, J. C. (2007). Discricionariedade policial. In G. M. Silva, & M. M. G. Valente (Coords.), *Estudo de homenagem ao juiz conselheiro António da Costa Neves Ribeiro* (pp. 569-604). Coimbra: Almedina.
- Levy, J. (1992). An introduction to prospect theory. *Political Psychology*, 13 (2), 171-186.
- Lima, A. M. C. (2009). Reuniões, manifestações e actuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 423-444). Coimbra: Almedina.
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertain: A naturalistic decision analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (2), 149-163.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. (2003). The role of affect in decision making. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 619-642). New York: Oxford University Press.
- Luís, J. F. L. (2016). *Estudo naturalista sobre a decisão policial em grandes eventos políticos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Markic, O. (2009). Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 54-64.
- Maldonato, M. & Dell'orco, S. (2010). Toward an evolutionary theory of rationality. *World Futures: The Journal of New Paradigm Research*, 66(2), 103-123. doi: 10.1080/02604020903510257
- Martignon, L. (2001). Comparing fast and frugal heuristics and optimal models. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 147-172). Cambridge, MA: MIT Press.

- McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Michigan, USA: University of Michigan Press.
- McDermott, R., Fowler, J. H., & Smirnov, O. (2008). On the evolutionary origin of prospect theory preferences. *Journal of Politics*, 70 (2).
- McKechnie, L. (2008). Naturalistic observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 550-551). London, UK: Sage.
- McKechnie, L. (2008). Observational research. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 573-575). London, UK: Sage.
- Monjardet, D. (2003). *O que faz a Polícia?* São Paulo: Ed. USP.
- Mosier, K., & Fisher, U. (2009). Does affect matter in naturalistic decision making? In B. L. Wong, & N. A. Stanton (Eds.), *Proceedings of the 9th Bi-Annual International Conference on Naturalistic Decision Making* (pp. 99-104). Swinton, UK: British Computer Society.
- Mosier, K. L., & Fischer, U. (2010). The role of affect in naturalistic decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 240-255.
- Nemeth, C., & Klein, G. (2010). The naturalistic decision making perspective. *Wiley encyclopedia of operations research and management science* (pp. 1-9). Falt a Cidade, Estado: Editora. doi:10.1002/9780470400531.eorms0410
- Novais, J. (2003). *As restrições aos direitos fundamentais não expressamente autorizadas pela Constituição*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Oliveira, J. F. (2000). *A manutenção da ordem pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oliveira, J. M., & Pais, L.G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.
- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a “racionalidade” dos magistrados. *Sub Judice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.

- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores* (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Pais, L. G. (2011). *Documento interno de apresentação da linha de investigação sobre tomada de decisão e atividade policial*. Lisboa: Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2015). Police decision making in major events: A research programme. Manuscrito submetido para publicação.
- Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). Protesto político e atividade policial: A perceção dos media. *Análise Social*, 494-517.
- Payne, J. N. (1985). Psychology of risky decisions. In G. Wright (Ed.), *Behavioral decision making* (pp. 3-23). New York: Plenum Press.
- Peters, E., Vastfjall, D., Garling, T., & Slovic, P. (2006). Affect and decision making: A “hot” topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 79-85. doi:10.1002/bdm.528
- Pinto, M. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edições Jornal de Psicologia.
- Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.
- Polonioli, A. (2012). Gigerenzer’s external validity argument against the heuristics and biases program: An assessment. *Mid Society*, 11, 133-148.
- Prior, L. (2014). Content analysis. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 359-379). New York: Oxford University Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, J. (2006). *Direito policial*. Coimbra: Almedina.
- Rasmussen, J. (1995). Deciding and doing: Decision making in natural contexts.

- In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok, (Eds), *Decision making In action: Models and methods* (2nd print; pp. 3-20). New Jersey, NJ: Ablex.
- Rehak, L. A., Adams, B., & Belanger, M. (2010). Mapping biases to the components of rationality and naturalistic decision making. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting*, 324-328.
- Reibstein, D. J., & Chussil, M. J. (1999). Putting the lesson before the test: Using simulation to analyse and develop competitive strategies. *Competitive Intelligence Review*, 10 (1), 34-48.
- Reiner, R. (2004). *A política da polícia: Polícia e sociedade* (Vol. 11). Editora EDUSP, Núcleo de Estudos da Violência.
- Rieskamp, J., & Hoffrage, U. (1999). When do people use simple heuristics, and how can we tell? In G. Gigerenzer, P. Todd, & the ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 141-168). New York: Oxford University Press.
- Rolim, M. (2006). *A síndrome da Rainha Vermelha: Policiamento e segurança pública no século XXI*. Zahar.
- Ross, K. G., Shafer, J. L., & Klein, G. (2006). Professional judgements and “naturalistic decision making”. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 403-419). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Santos, R. F. R. (2015). *Dialogue policing: Uma nova abordagem à gestão de multidões*. (Dissertação de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Scherer, K. R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 563-571). New York: Oxford University Press.
- Schraagen, J., Klein, G., & Hoffman, R. (1998). The macrocognition framework of naturalistic decision making. In J. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 4-24). England: Ashgate.

- Schraagen, J. M., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2008). The macrocognitive framework of naturalistic decision making. In J. M. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 3-25). Hampshire, UK: Ashgate.
- Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 13-36). Cambridge, MA: MIT Press.
- Serrano, J. (2001). *Processos de tomada de decisão: Estudos das decisões do investimento português num país estrangeiro*. Lisboa: Garridos Editores.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.
- Simon, H. A. (1978) Rational decision making in business organizations. In A. Lindbeck (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 1969-1968* (pp. 343-371). Stockholm: Nobelprize.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Slovic, P. (2000). *The perception of risk*. London, UK: Earthscan Publications.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & Macgregor, D. G. (2002a). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *Journal of Socio Economics*, 31, 329-342.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & Macgregor, D. G. (2002b). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press.
- Someren, M., Barnard, Y., & Sandberg, J. (1994). *The think aloud method. A practical guide to modeling cognitive processes*. Academic Press, London.
- Sousa, A. F. (2009). Direito de reunião e de manifestação no Estado de direito: Fundamento, significado e carácter pacífico. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 105-115). Coimbra: Almedina.

- Sousa, V. L. (2009). A formação da polícia: O desejado equilíbrio entre o que se ensina e o que é necessário saber. In A. Anselmo, G. M. Silva, & M. M. G. Valente (Coords.), *Estudos comemorativos dos 25 Anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 329-349). Coimbra: Almedina.
- Suhonen, N. (2007). Normative and descriptive theories of decision under risk: A short review. *Economics and Business Administration*, 1-22.
- Todd, P. (2001). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 51-70). Cambridge: MA: MIT Press.
- Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-127). Porto: Afrontamento.
- Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van den Heuvel, C., Alison, L., & Power, N. (2014). Coping with uncertainty: Police strategies for resilient decision-making and action implementation. *Cognition, Technology and Work*, 16 (1), 25-45. doi:10.1007/s10111-012-0241-8
- Wilke, A., & Mata, R. (2012). Cognitive bias. In V. S. Ramachandran (Ed.), *The encyclopedia of human behavior* (pp. 531-535). London, UK: Academic Press.
- Waddington, P. A. (1994). *Liberty and order: Public order in a capital city*. London, UK: UCL Press.
- Waddington, D. (2007). *Policing public disorder: Theory and practice*. Devon, UK: Willan.

- Wu, G., Zhang, J., & Gonzalez, R. (2007). Decision under risk. In D. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment & decision making* (pp. 399-419). UK: Blackwell.
- Yates, J. F. (2003). *Decision management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zsombok, C. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now? In C. Zsombok, & G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 3-16). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Anexos

Anexo 1 - Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos de manifestações, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação.

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

Eu, Pedro Domingos Alves dos Reis, Aspirante a Oficial de Polícia Nº. 2909/155977, do 29º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito do trabalho de dissertação de mestrado, cujo tema é “A TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES DE POLÍCIA EM GRANDES EVENTOS POLÍTICOS”, do qual é orientadora a Exma. Senhora Professora Doutora Lúcia G. Pais e coorientador o Exmo. Senhor Professor Doutor Intendente Sérgio Felgueiras, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.^a que elabore um pedido ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) da Polícia de Segurança Pública, solicitando autorização para acompanhar as Equipas de Intervenção Rápida (EIR) pertencentes ao efectivo da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial da 4ª Divisão do COMTELIS, quando estas efectuem o acompanhamento e policiamento dos grandes eventos políticos (vulgo manifestações), que irão decorrer na área do referido Comando. O acompanhamento destas equipas (nomeadamente junto ao chefe de equipa), irá permitir obter dados que são imprescindíveis para o desenvolvimento da dissertação de mestrado. Salvo indicação contrária, o acesso aos mesmos será efectuado presencialmente, ou seja, no local onde as manifestações decorrerão. Tal procedimento permite manter a confidencialidade e anonimato inerentes à natureza dos dados bem como evitar o seu trânsito entre serviços. O Aspirante a Oficial de Polícia, Pedro Reis, compromete-se a manter a confidencialidade e o anonimato dos dados disponibilizados, fora do âmbito da elaboração e discussão da presente dissertação/trabalho.

Anexo 2 - Grelha categorial PLANEAMENTO

A_PL - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento e a hora de início da manifestação.

A_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever a manifestação. Ex. (M_02) “Hora prevista de saída da manifestação 13h00”.

A_PL.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao evento político, devido às suas características.

B_PL - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, resultados a atingir pela resposta policial, a cooperação de outras entidades em questões de segurança, bem como referências a notícias relevantes que possam causar a alteração do rumo normal das ações pensadas.

B_PL.1 - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento. Ex. (M_01) “Tudo o que está para trás das grades é zona a defender”.

B_PL.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar. Ex: (M_02) “Eles podem tentar destabilizar o dispositivo”.

B_PL.3 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores. Ex. (M_02) “Não se esqueçam que esta é a mesma do ano passado, em que o indivíduo desatou a correr pelo jardim acima”.

B_PL.4 - Subcategoria **DISCUSSÃO DE PROCEDIMENTOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à troca de ideias entre o decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da

tarefa. Ex: (M_01) “Elas ou voltam de onde vieram [para trás das grades] ou se vieram para o nosso lado vêm detidas”.

B_PL.5 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, e outras.

B_PL.6 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cujo conhecimento possa mudar a forma de atuação ou os procedimentos a adotar. Ex: (M_03) “Se virem rastas e malta dessa, atenção à movimentação deles”.

C_PL - Categoria **INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação.

C_PL.1- Subcategoria **MEIOS AUDIVISUAIS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência ao recurso a meios audiovisuais que sejam utilizados para recolha ou transmissão de informações. Ex: (M_03) “Se houver necessidade de alguma coisa comunico via rádio”.

C_PL.2- Subcategoria **DOCUMENTOS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros.

C_PL.3- Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência a factos visualizados diretamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação. Ex: (M_02) “Vamos dar uma volta ao perímetro para ficarem familiarizados com o trajeto”.

D_PL - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos manifestantes, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados à chegada dos manifestantes ao local.

D_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco. Ex. (M_01) “Há notícia de serem 10000 pessoas”.

D_PL.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, incluindo os locais de concentração e

os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto de chegada; Ex. (M_02). “O que nos interessa é a saída do Largo Camões”.

D_PL.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os manifestantes, na sua deslocação em desfile e permanência na manifestação, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos manifestantes. Ex. (M_03) “Se ele insistir em passar informam que incorre num crime de desobediência”.

D_PL.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE CHEGADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os manifestantes são alvo à chegada ao local da manifestação.

E_PL - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do evento político.

E_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do evento político, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis. Ex. (M_03) “Comandante do policiamento verifica se estão presentes todas a EIR”.

E_PL.2 - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação. Ex. (M_03) “Comandante do policiamento atribui a 1º linha da escadaria da AR à EIR X”.

E_PL.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos. Ex. (M_03) “Atenção ao estacionamento junto aos prédios da Rua [nome da rua]”.

E_PL.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento. Ex. (M_01) “O resto das movimentações é tudo à ordem, avanço das patrulhas e equipar material de ordem pública”.

Anexo 3 - Grelha categorial AUXILIAR PRÁTICO DE ORDEM PÚBLICA

A_AP - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a hora de início da manifestação e a classificação do policiamento.

A_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o evento Político, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local da manifestação ou o horário de início. Ex. (M_02) “Menor adesão da massa terá a zona oposta, do jardim da AR de menores dimensões”.

A_AP.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao evento. Ex. (M_01) “Policiamento de média complexidade”.

B_AP - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial.

B_AP.1 - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento. Ex. (M_03) “Colocação efetiva de gradeamento ao longo da Rua Correia Garção em frente às escadarias da AR”.

B_AP.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar. Ex. (M_01) “Espera-se massa humana de dimensões consideráveis”.

B_AP.3 - Subcategoria **RECURSOS** – Codifica-se, nesta categoria, toda a informação relativa a suprir eventuais necessidades dos elementos durante o decurso do evento. Ex. (M_02) “Reforço alimentar e águas no mínimo para cerca de 600 elementos policiais”.

C_AP - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos manifestantes, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados.

C_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco. Ex. (M_03) “Espera-se massa humana de dimensões consideráveis”.

C_AP.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto. Ex. (M_01) “Rua de Santo Amaro – Acesso privilegiado a incursões indevidas/inopinadas à ROPM”.

C_AP.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os manifestantes, na sua deslocação, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos manifestantes.

C_AP.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE CHEGADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os manifestantes são alvo, bem como os locais destinados aos mesmos para permanecerem durante o evento.

D_AP - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento da manifestação.

D_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento da manifestação, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis. Ex. (M_01) “10 EIR (7 mais 3 de reserva)”.

D_AP.2 - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação. Ex. (M_02) “Sempre que possível e quando o suspeito não ofereça resistência é executada algemagem de risco desconhecido”.

D_AP.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos. Ex. (M_03) “Reconhecimento da área envolvente mediante pequena volta motorizada em redor da AR”.

D_AP.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento. Ex. (M_01) “A hierarquia de Comando é constituída por Delta 44, Alfa 44, Sierra 44, Fisco 44 e Mastro 30”.

E_AP.00 – Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação relativa ao desempenho das funções dos órgãos de comunicação social durante a manifestação, locais de reportagem e outras; Ex. (M_02) “Não parquear viaturas dos OCS nos locais de concentração da massa humana”.

Anexo 4 - Grelha categorial OBSERVAÇÃO

A_OB - Categoria **OBJECTIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos das ações e dos procedimentos adotados, quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor. Ex. (M_02) “Chefe informa os elementos que não quer ver elementos a correr atrás de manifestantes”.

B_OB - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do chefe e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_OB.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio. Ex. (M_01) “Central rádio informa que cabeça da manifestação se encontra no Largo do Rato”.

B_OB.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento. Ex. (M_03) “Chefe questiona ao comandante do policiamento duração provável da manifestação”.

B_OB.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários. Ex. (M_01) “Informa os elementos que a manifestação está a chegar”.

B_OB.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente.

B_OB.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação. Ex. (M_01) “Questionam o condutor onde estão os restantes elementos da equipa”.

B_OB.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas por este durante o policiamento.

C_OB - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram.

C_OB.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos. Ex. (M_03) “Chefe informa elementos que depois serão rendidos na escadaria”.

C_OB.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas. Ex. (M_03) “Chefe vai falar com elemento da [entidade promotora] junto às grades”.

D_OB - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_OB.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores. Ex. (M_02) “Informa os elementos que são os manifestantes que no ano anterior subiram a escadaria”.

D_OB.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos. Ex: (M_01) “Observa o dispositivo montado pelo Corpo de Intervenção”.

D_OB.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor. Ex. (M_02) “Faz estimativa de número de manifestantes”.

D_OB.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos, entre o decisor observado e outros elementos. Ex. (M_01) “Comandante da Esquadra das EIR faz sinal ao chefe para estar atento”.

E_OB - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_OB.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência funcional do chefe. Ex. (M_02) “Informa central rádio que se desloca para a Assembleia da República”.

E_OB.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência funcional do decisor.

E_OB.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não. Ex. (M_02) “Ordena aos elementos para que mantenham o colete refletor vestido”.

F_OB - Categoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à localização do decisor, do grupo de manifestantes e dos dispositivos policiais. Ex. (M_03) “Chefe comunica ao comandante do policiamento que se encontra com os elementos colocados no terreno e o dispositivo estendido”.

G_OB - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstração) do policiamento no decisor. Ex. (M_01) “Comandante diz ao chefe para deixar 2 elementos na escadaria”.

H_OB - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata. Ex. (M_02) “Chefe ordena aos elementos que se desloquem em coluna por um”.

I_OB - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o policiamento, bem como das ações efetuadas pelos manifestantes. Ex. (M_01) “Fim da manifestação”.

Anexo 5 - Grelha categorial *THINK ALOUD*

A_TA - Categoria **OBJECTIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos a cumprir quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor. Ex. (M_01) “Não estamos numa posição repressiva”.

B_TA - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do decisor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_TA.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio. Ex. (M_01) “A cabeça já chegou e a cauda ainda não saiu do Marquês”.

B_TA.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento. Ex. (M_02) “Hora prevista de saída da manif?”.

B_TA.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários. Ex. (M_03) “Eles começaram a descer o Largo Camões e já mandaram cortar o trânsito”.

B_TA.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente. Ex. (M_02) “Ontem estivemos cá e estava tudo bem. Isto é um perigo”.

B_TA.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação. Ex. (M_03) “A informação não circula. Os Chefes de cada equipa deviam ser informados, para saberem o que esperar”.

B_TA.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas pelo chefe durante o policiamento. Ex. (M_01) “Vamos a encabeçar a coluna porque conhecemos bem a área. Vamos à frente”.

C_TA - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram.

C_TA.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos. Ex. (M_02) “Isto agora acaba rápido. Já foram os discursos”.

C_TA.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas. Ex. (M_03) “Os colegas ali podia ter mandado a ambulância por cima, junto à AR”.

D_TA - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_TA.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores. Ex. (M_01) “Tenham atenção que já houve tentativa de invasão com estes elementos”.

D_TA.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos. Ex. (M_02) “Nestas situações mais vale evitar e não ligar, do que ir fazer uma detenção e incendiar a manifestação”.

D_TA.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor. Ex. (M_03) “A carrinha da [entidade promotora] ali à frente facilita muito. Não precisamos de tantos homens aqui”.

D_TA.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos entre o chefe observado e outros elementos. Ex. (M_01) “Com este Subcomissário o pessoal tem sentido apoio. Ele vem, retifica a posição dos elementos, cumprimenta, fala comigo, trocamos opiniões”.

E_TA - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_TA.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência hierárquica do decisor. Ex. (M_01) “Vá X ultrapassa o colega. Tu consegues”.

E_TA.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na hierárquica do decisor. Ex. (M_02) “Com este Comandante há águas, rendições”.

E_TA.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não. Ex. (M_03) “Levem 3 escudos e 4 capacetes. Na eventualidade de acontecer alguma coisa”.

F_TA - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento. Ex. (M_01) “O nosso comandante mandou retirar a linha lá trás porque a manifestação acabou”.

G_TA - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata. Ex. (M_02) “Malta vamos para a escadaria em coluna por 1”.

Anexo 6 - Grelha categorial RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA

A_ROP - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do Evento Político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento.

A_ROP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o evento político. Ex. (M_01) “Entidade Promotora - Frente Comum - Sindicatos da Administração Pública”.

A_ROP.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao evento político, devido às suas características. Ex. (M_02) “Não foi considerado um grande evento de acordo com os critérios SEI”.

A_ROP.3 – Subcategoria **CARTAZES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda as palavras, frases que visam marcar uma posição ou reivindicar algo, contidas nos cartazes transportados pelos manifestantes. Ex. (M_03) “Banqueiros a roubar e o povo a pagar”.

A_ROP.4 – Subcategorias **PALAVRAS DE ORDEM** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda as palavra ou conjunto de palavras que visam marcar uma posição ou reivindicar algo por parte dos manifestantes, produzidas através de gritos e mensagens orais. Ex. (M_01) “A Polícia está cá fora e os ladrões estão lá dentro”.

B_ROP - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial.

B_ROP.1 - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento. Ex. (M_02) “Foram empregues 126 elementos policiais”.

B_ROP.2 - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial. Ex.” (M_03) “Foram identificados diversos grupos manifestantes: [entidades promotoras]”.

B_ROP.3 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras

entidades, que não policiais, nas ações desenvolvidas no policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento e outros.

B_ROP.4 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja ocorrência tenha mudado o planeamento previsto e/ou a forma de atuação habitual. Ex: (M_03) “Não foram cumpridos os horários definidos por Lei”.

C_ROP - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos manifestantes, ao percurso efetuado por aqueles.

C_ROP.1 - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO/PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, bem como os locais de concentração e outros.

C_ROP.2 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os manifestantes, na sua deslocação durante a manifestação, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos manifestantes.

C_ROP.3 – Subcategoria **COMPORTAMENTO MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência aos comportamentos adotados pelos manifestantes antes, durante e após a manifestação. Ex. (M_01) “Os manifestantes foram cordiais e amáveis”.

D_ROP - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do evento político.

D_ROP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR envolvidos no policiamento da manifestação, nomeadamente o número de elementos e equipamento. Ex. (M_02) “Integraram o policiamento 9 EIR”.

D_ROP.2 - Subcategoria **AÇÕES**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação.

D_RPD.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos.

D_RPD.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Anexo 7 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do PLANEAMENTO

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização	6	14
	Classificação	8	
	Objetivos	29	43
	Expetativas	7	
	Recordações	3	
Policiamento	Discussão de procedimentos	2	
	Colaboração de entidades	1	
	Acontecimentos de relevo	1	
Instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação	Meios audiovisuais	4	8
	Documentos	0	
	Deslocações ao terreno	4	
	Caracterização dos manifestantes	15	
Manifestantes	Percurso	1	19
	Enquadramento policial	2	
	Procedimentos de entrada	1	
	Caracterização EIR	4	
EIR	Ações	20	39
	Locais	12	
	Dependência hierárquica	3	

Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do AUXILIAR PRÁTICO ORDEM PÚBLICA

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização Evento Político	7	13
	Classificação	6	
	Objetivos	75	
Policiamiento	Expetativas	19	94
	Recursos	0	
	Caraterização	5	
Manifestantes	Percurso	0	7
	Enquadramento Policial	2	
	Procedimentos de Chegada	0	
EIR	Caracterização EIR	4	45
	Ações	30	
	Locais	7	
Órgãos de Comunicação Social	Dependência Hierárquica	4	6
		6	

Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da OBSERVAÇÃO

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	To-tais
Objetivos Policiamento		18	18
Informação	Informação disponibilizada	22	92
	Informação Pesquisada	14	
	Transmissão de informação	54	
	Informação contraditória	0	
	Falta de informação	1	
	Conhecimento prévio	1	
Correspondência de padrões	Tipicidade	20	25
	Anomalias	5	
	Recordações	2	
Simulação mental	Expetativas	7	22
	Avaliações	8	
	Conjugação de esforços	5	
	Recursos próprios	8	
Recursos	Outros recursos	4	21
	Equipamento	9	
Localização		6	6
Influências		11	11
Decisões		34	34
Resultados do Policiamento		4	4

Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias *THINK ALOUD*

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Objetivos do policiamento		19	19
Informação	Informação disponibilizada	2	52
	Informação pesquisada	12	
	Transmissão de informação	31	
	Informação contraditória	0	
	Falta de informação	3	
	Conhecimento prévio	4	
Correspondência de padrões	Tipicidade	25	26
	Anomalias	1	
	Recordações	4	
Simulação mental	Expetativas	15	54
	Avaliações	31	
	Conjugação de esforços	4	
	Recursos próprios	10	
Recursos	Outros recursos	3	22
	Equipamento	9	
Influências		9	9
Decisões		14	14

Anexo 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA

Categorias	Subcategorias	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização	30	73
	Classificação	5	
	Cartazes	20	
	Palavras de ordem	18	
	Objetivos	16	
Policimento	Resultados	34	52
	Colaboração de outras entidades	1	
	Acontecimentos de relevo	1	
	Localização / Percurso	7	
Manifestantes	Enquadramento	0	17
	Comportamento manifestantes	10	
	Caraterização	4	
EIR	Ações	0	4
	Locais	0	
	Dependência Hierárquica	0	

Anexo 12 – Fundição dos gráficos de ficheiros de dados

Figura 1. Planeamento

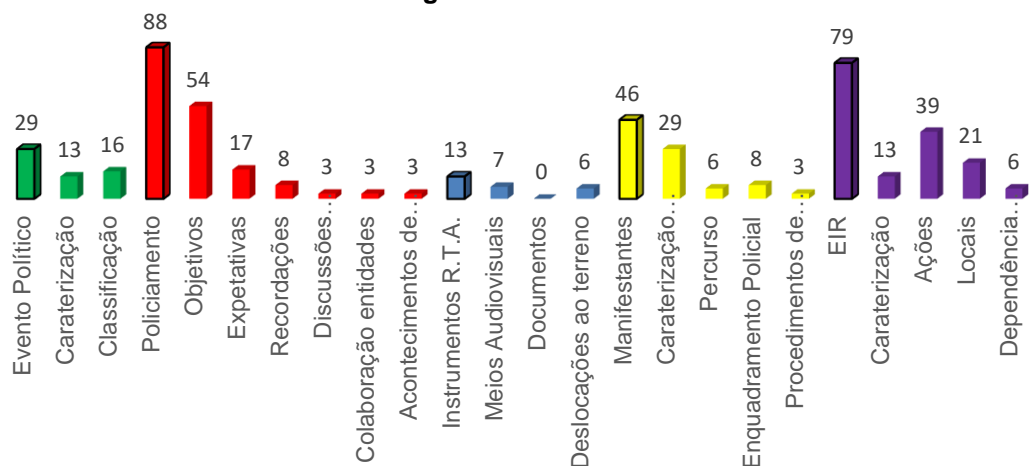


Figura 2. Auxiliar Prático Ordem Pública

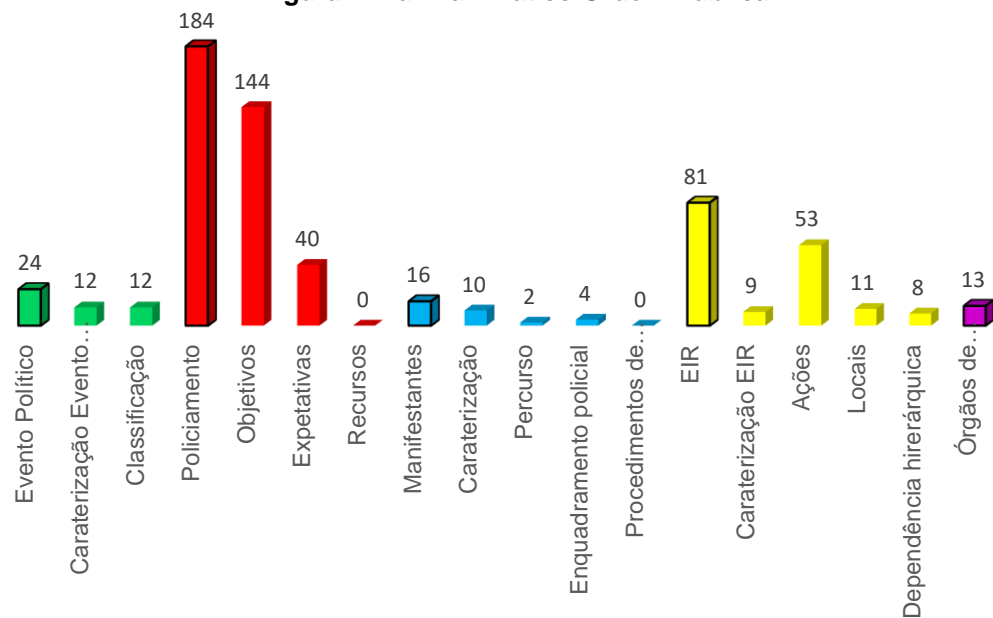


Figura 3. Observação

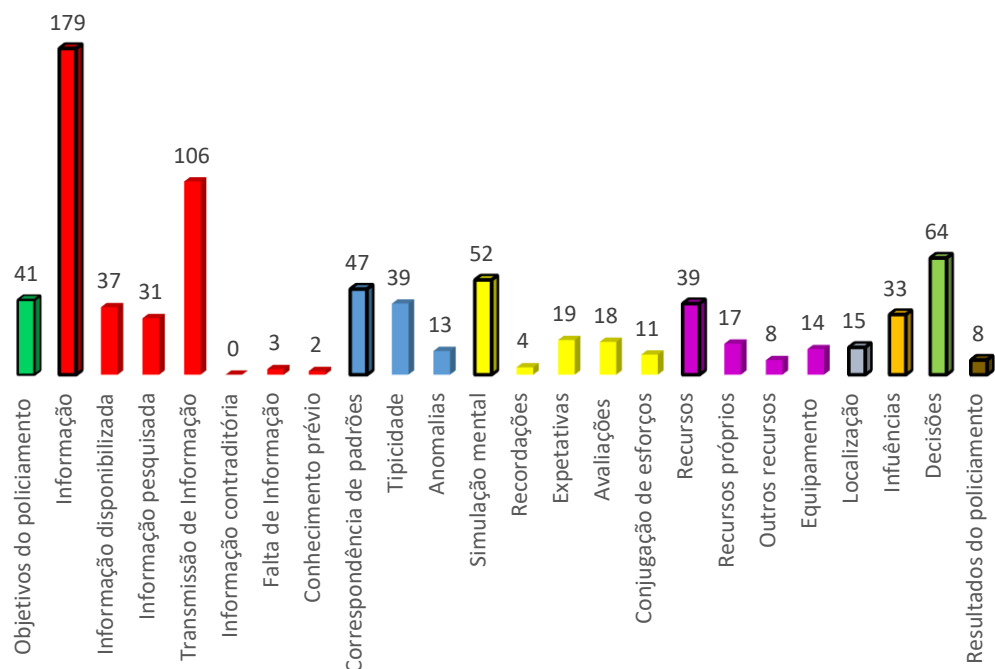


Figura 4. Think Aloud

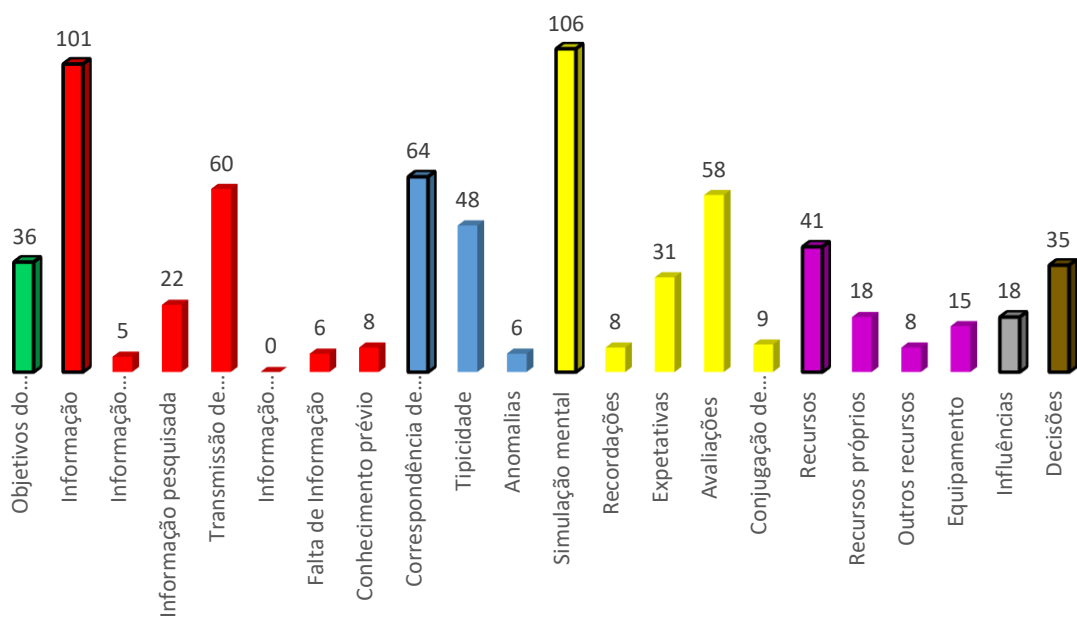


Figura 5. Relatório Ordem Pública

